



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA**

**A PROBLEMÁTICA DE UM ECOSISTEMA EMPREENDEDOR:  
O CASO DO CONCELHO DE LAGOS**

**HENRIQUE JOSÉ PEREIRA GRAÇA**

**PROJETO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
ECONOMIA DA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Professor Doutor Adão Flores**

**2015**



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA**

**A PROBLEMÁTICA DE UM ECOSISTEMA EMPREENDEDOR:  
O CASO DO CONCELHO DE LAGOS**

**HENRIQUE JOSÉ PEREIRA GRAÇA**

**PROJETO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
ECONOMIA DA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Professor Doutor Adão Flores**

**2015**

# **A PROBLEMÁTICA DE UM ECOSISTEMA EMPREENDEDOR: O CASO DO CONCELHO DE LAGOS**

## **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Henrique José Pereira Graça

(assinatura)

**© Copyright: Henrique José Pereira Graça**

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **Agradecimentos**

Quero enaltecer o suporte do Professor Doutor Adão Flores, não só pela forma como criticou, sugeriu e orientou este trabalho académico, mas também pela sua disponibilidade constante e pela motivação que me transmitiu.

Agradeço de igual forma:

À Constança e ao Vicente, pela tolerância e atenção para comigo, nas lacunas que tive para com eles;

À Lina, pela disponibilidade absoluta que sempre manifestou para me substituir em algumas das minhas obrigações;

À Alexandra pela paciência, suporte moral e incentivo que me deu no decurso das unidades curriculares;

Ao Lino e à Maria José que, a seu modo, me disseram sempre: «para o saber deve existir tempo e lugar»;

A todos os docentes das diferentes unidades curriculares do mestrado pelos conhecimentos transmitidos;

À EPGE, corpo diretivo, colegas e administrativos, pela compreensão manifestada para as minhas ausências;

A todos aqueles que ofereceram o seu tempo pessoal e profissional para participar e viabilizar este estudo. E só não os cito, um a um, para não indiciar qualquer quebra da confidencialidade acordada sobre a informação recolhida.

## Resumo

Apesar de a literatura discutir muitos ecossistemas empreendedores com base na inovação tecnológica, refere que eles são únicos e podem surgir em qualquer lugar sob condições irreplicáveis. O seu sucesso depende de nutrientes como a cultura empreendedora dos atores, as inter-relações que estabelecem e o modo como coordenam as suas ações imbuídas de crenças, interesses e valores específicos.

Neste estudo discutiu-se a problemática do contexto «Lagos» para a implementação de um ecossistema empreendedor. A urgência e oportunidade de equacionar a sua importância no concelho delimitaram a investigação a um território específico. Assim, justificou-se a aplicação de um estudo caso, único e singular mas com dimensão holística. A necessidade de se entender os pontos de vista dos diversos *stakeholders* em contexto real e de construir consensos e prioridades de forma participada alicerçaram a escolha de uma abordagem qualitativa de dimensão construtivista e interpretativa, com opção por metodologias da investigação-ação e da *soft systems methodology*, numa constante aprendizagem social para a procura da solução/redefinição do problema inicial.

Numa primeira fase, os resultados permitiram compreender a baixa dinâmica do empreendedorismo no território, as dificuldades de cooperação e relação entre os diferentes atores, e reconhecer a necessidade de mudança social, face à ausência de valores culturais empreendedores na comunidade. Numa segunda fase, acordou-se um modelo de ecossistema empreendedor, capturaram-se *drivers* e inibidores da sua implementação e priorizaram-se eixos de atuação e medidas de intervenção. Conseguiu-se consensualizar uma governança partilhada e colaborativa entre a autarquia e o setor privado.

**Palavras-chave:** Ecossistema empreendedor; Empreendedorismo e Comunidade; Investigação-ação; SSM - *Soft Systems Methodology*;

## **Abstract**

Although literature discusses many entrepreneurial ecosystems based on technological development, it also refers that they are unique and can emerge in any place under unrepeatable conditions. Its success depends on nutrients such as the entrepreneurial culture of the actors, the interfaces established and the way how they coordinate their actions imbedded with beliefs, concerns and specific values.

In this study we discussed the problematic of the “Lagos” context for the implementation of an entrepreneurial ecosystem. The urgency and opportunity to question its significance in the municipality delimited the investigation to a specific territory. So, we justified the application of a case study, unique and singular but with a holistic dimension. The need of understanding the different points of view of the many stakeholders in real context and of building compromise and priorities in a participative way provided the foundations of the choice for a qualitative constructive and interpretive approach, with the option for participatory action research methodology and of soft systems methodology, in a constant social learning for the search of solution / redefinition of the initial problem.

In an early stage, the results allowed to understand the low dynamics of entrepreneurial spirit within the territory, the difficulties in cooperating and with regard to the relations within different actors, and recognize the need for social change, facing the lack of entrepreneurial cultural values within the community. On a second stage, we established a model of an entrepreneurial ecosystem, capturing drivers and inhibitors of their implementation and prioritize operating principles and measures of intervention. We managed to achieve consensus in a shared and collaborative governance between the municipality and the private sector.

**Keywords:** Entrepreneurial Ecosystem; Entrepreneurship and Community; Participatory Action Research; SSM -Soft system Methodology

## ÍNDICE GERAL

	Página
<b>Agradecimentos</b> .....	(iv)
<b>Resumo</b> .....	(v)
<b>Abstract</b> .....	(vi)
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	(x)
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	(xi)
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS</b> .....	(xii)
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Razões da escolha do tema .....	1
1.2 Objetivos da investigação .....	2
1.3 Organização e resumo dos capítulos seguintes .....	2
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	4
2.1 O fenómeno do empreendedorismo .....	4
2.2 Os EE's .....	6
2.2.1 Da biologia ao empreendedorismo.....	6
2.2.2 Das aglomerações e das redes de negócios aos EE's .....	7
2.2.3 EE's em Portugal .....	9
2.3 Modelos de EE's.....	9
2.4 As características distintivas de um EE .....	11
2.5 Atores e a comunidade .....	12
2.6 O espírito empreendedor .....	15
2.7 Capital social, redes, governança e <i>stakeholders</i> .....	17
2.7.1 O capital social .....	17
2.7.2 Capital social e redes .....	18
2.7.3 Redes e governança .....	19
2.7.3.1 Modelos de governança .....	19
2.7.4 Os <i>stakeholders</i> .....	20
2.8 Modelo conceptual de partida para o EE .....	21

<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	23
3.1 Enquadramento da abordagem qualitativa .....	23
3.2 A estratégia de investigação ( <i>research strategy</i> ) .....	23
3.3 O <i>design</i> de investigação: articulação entre estudo de caso, investigação-ação e SSM ( <i>Soft Systems Methodology</i> ) .....	24
3.3.1 O porquê do estudo de caso .....	24
3.3.1.1 O contexto do estudo de caso .....	25
3.3.2 A investigação/ação .....	26
3.3.3 A SSM .....	27
3.3.3.1 Modelo LUMAS: a aproximação do investigador ao real .....	29
3.3.3.2 A « <i>rich picture</i> » .....	30
3.4 Articulação entre objetivos do estudo e metodologias de investigação .....	31
3.5 A técnica de amostragem .....	32
3.6 Instrumentos de recolha de dados .....	33
3.6.1 Recolha e análise documental .....	33
3.6.2 As entrevistas semiestruturadas <i>one- to one</i> .....	33
3.6.2 O <i>focus group</i> .....	34
3.6.3 Conduta e procedimentos do investigador .....	35
3.7 Tratamento da informação recolhida: a análise de conteúdo qualitativa e mapas conceptuais .....	36
3.8 A triangulação .....	39
3.9 Instrumentos de consensualização .....	39
3.9.1 <i>Survey</i> sobre condutores e inibidores do EE: análise « <i>force field</i> ».....	40
3.9.2 <i>Survey</i> de validação para priorização consensual e participada das medidas a implementar, segundo critérios de impacto e de urgência .....	41
3.9.3 O consenso para a forma e estrutura de governança do EE .....	42
 <b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	 43
4.1 O contexto do caso local .....	43
4.1.1 O empreendedorismo: a visão da Comunidade Europeia .....	43
4.1.2 Empreendedorismo em Portugal .....	45
4.1.3 O contexto regional: o tecido empreendedor .....	48
4.2 Caso do sistema empreendedor no município de Lagos .....	53
4.2.1 Caracterização do tecido empresarial e dinâmicas do município .....	53

4.2.2 A intervenção da autarquia: a VVE .....	55
4.2.3 Os pontos de vista dos <i>stakeholders</i> .....	58
4.2.3.1 A Câmara Municipal de Lagos .....	58
4.2.3.2 Visão dos <i>stakeholders</i> economia privada - <i>Focus group</i> 1 .....	67
4.2.3.3 Visão dos <i>stakeholders</i> economia privada - <i>Focus group</i> 2 .....	78
4.2.3.4 O <i>stakeholder</i> da economia social .....	87
4.2.3.5.O <i>stakeholder</i> 1 das atividades criativas .....	92
4.2.3.6 O <i>stakeholder</i> 2 das atividades criativas .....	98
4.2.3.7 O <i>stakeholder</i> 1 do ensino .....	105
4.2.3.8 O <i>stakeholder</i> 2 do ensino .....	111
4.3 Síntese da « <i>rich picture</i> »: dinâmicas do EE na visão dos <i>stakeholders</i> .....	115
4.3.1 Empreender porquê e para quê? .....	115
4.3.2 A (falta de) cultura empreendedora .....	117
4.3.3 Outras barreiras ao empreendedorismo .....	118
4.3.4 (Des) confiança entre atores .....	119
4.3.5 O acesso a capital financeiro para projetos empreendedores .....	119
4.3.5.1 O papel do IEFP .....	120
4.3.6 As escolas e o empreendedorismo .....	121
4.3.7 A governança do EE .....	122
4.4 Eixos de intervenção e ações propostas pelos <i>stakeholders</i> no EE .....	123
4.5 Estratégia de consensualização .....	127
4.5.1 Medidas a implementar, a sua prioridade e consensualização .....	127
4.5.2 Pontos de vista dos <i>stakeholders</i> sobre <i>drivers</i> e inibidores na implementação do EE.....	131
4.5.3 Consensualização da governança do EE .....	133
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPETIVAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES</b> .....	134
5.1 Conclusões .....	134
5.2 Limitações da investigação .....	135
5.3 Perspetivas para futuras investigações .....	135
<b>Bibliografia</b> .....	136
<b>Apêndices</b> .....	146

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Domínios de um EE .....	10
2.2 Vértices do desenvolvimento de uma comunidade .....	13
2.3 Dinâmica do espírito empreendedor .....	16
2.4 Fomento e desenvolvimento do espírito empreendedor .....	17
2.5 O modelo de partida para o EE .....	21
3.1 O (s) ciclo (s) da investigação/ação .....	27
3.2 A SSM .....	28
3.3 Aplicação da SSM no contexto de investigação .....	28
3.4 A ação do investigador no modelo LUMAS .....	30
3.5 O processo da análise de conteúdo qualitativa .....	38
4.1 Objetivos da VVE .....	56
4.2 <i>Modus operandi</i> da VVE: o circuito interno do projeto/ideia de negócio .....	57
4.3 Articulação do processo de decisão na VVE .....	57
4.4 A importância do empreendedorismo na comunidade para a CML.....	58
4.5 O papel dos <i>stakeholders</i> privados para a CML .....	59
4.6 O papel dos <i>stakeholders</i> da economia social e das atividades criativas para a CML .....	60
4.7 Estímulos autárquicos ao empreendedorismo (CML) .....	62
4.8 Variáveis do EE para a CML.....	65
4.9 A governança do EE para a CML .....	66
4.10 Importância da inovação e do empreendedorismo para comunidade ( <i>stakeholders – focus group 1</i> ) .....	67
4.11 O indivíduo e a sua ação empreendedora ( <i>stakeholders – focus group 1</i> ) .....	69
4.12 Dinamização do empreendedorismo na comunidade ( <i>stakeholders – focus group 1</i> ) .....	71
4.13 Interação entre públicos e privados ( <i>stakeholders – focus group 1</i> ) .....	73
4.14 Eixos do EE e sua dinamização ( <i>stakeholders – focus group 1</i> ) .....	74
4.15 A governança do EE ( <i>stakeholders – focus group 1</i> ) .....	77
4.16 O ato empreendedor inicial ( <i>stakeholders – focus group 2</i> ) .....	78
4.17 Implementação da atividade ( <i>stakeholders – focus group 2</i> ) .....	79
4.18 O reconhecimento do empreendedor ( <i>stakeholders – focus group 2</i> ) .....	81
4.19 Dinâmica empreendedora da comunidade ( <i>stakeholders – focus group 2</i> )...	82

4.20 O incremento do empreendedorismo ( <i>stakeholders – focus group 2</i> ) .....	83
4.21 Interação entre públicos e privados ( <i>stakeholders – focus group 2</i> ) .....	85
4.22 A governança ( <i>stakeholders – focus group 2</i> ) .....	86
4.23 O ato empreendedor inicial, apoios e reconhecimento comunitário ( <i>stakeholders – economias social</i> ).....	87
4.24 Iniciativa empreendedora socio/cultural ( <i>stakeholder – economia social</i> ) ...	88
4.25 O incremento da iniciativa empreendedora no concelho ( <i>stakeholder – economia social</i> ) .....	89
4.26 A importância do trabalho em rede e da cooperação para o empreendedorismo na comunidade ( <i>stakeholder – economia social</i> ) .....	90
4.27 A governança ( <i>stakeholder – economia social</i> ) .....	91
4.28 Motivação inicial, apoios na implementação e reconhecimento pela comunidade ( <i>stakeholder 1 – atividades criativas</i> ).....	92
4.29 A dinâmica do empreendedorismo sociocultural na comunidade ( <i>stakeholder 1 – atividades criativas</i> ) .....	94
4.30 O incremento/melhoria da iniciativa empreendedora social/cultural no concelho( <i>stakeholder 1 – atividades criativas</i> ) .....	95
4.31 A importância da cooperação e do trabalho em rede ( <i>stakeholder 1 – atividades criativas</i> ) .....	96
4.32 A governança ( <i>stakeholder 1 – atividades criativas</i> ) .....	97
4.33 Motivação inicial, apoios na implementação e reconhecimento pela comunidade ( <i>stakeholder 2 – atividades criativas</i> ) .....	98
4.34 A dinâmica do empreendedorismo social/cultural na comunidade ( <i>stakeholder 2 – atividades criativas</i> ) .....	100
4.35 Iniciativas a desenvolver para incrementar o empreendedorismo socio/cultural ( <i>stakeholder 2 – atividades criativas</i> ) .....	101
4.36 Relação ente públicos e privados ( <i>stakeholder 2 – atividades criativas</i> ) .....	103
4.37 A governança ( <i>stakeholder 2 – atividades criativas</i> ) .....	104
4.38 A importância do empreendedorismo para a comunidade ( <i>stakeholder 1 do ensino</i> ) .....	105
4.39 Dinâmica dos atores culturais ( <i>stakeholder 1 do ensino</i> ) .....	107
4.40 O papel da escola na promoção do empreendedorismo ( <i>stakeholder 1 do ensino</i> ) .....	108

4.41 Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo ( <i>stakeholder 1</i> do ensino) .....	109
4.42 A importância do empreendedorismo na comunidade ( <i>stakeholder 2</i> do ensino) .....	111
4.43 A dinâmica empreendedora da comunidade ( <i>stakeholder 2</i> do ensino) .....	112
4.44 A promoção do empreendedorismo na escola ( <i>stakeholder 2</i> do ensino) ....	113
4.45 Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo ( <i>stakeholder 2</i> do ensino) .....	114
4.46 Eixos do modelo de chegada do EE .....	124
4.47 Prioridade das medidas a implementar .....	130
4.48 Estrutura de governança do EE .....	133

## ÍNDICE DE TABELAS

2.1 Principais referenciais teóricos do empreendedorismo .....	4
2.2 Classificação de contextos empreendedores .....	6
2.3 Caracterização dos domínios do EE de Isenberg .....	10
2.4 Caracterização dos eixos do EE de Suresh e Ramraj .....	11
2.5 O que distingue um EE .....	12
2.6 Caracterização dos vértices de desenvolvimento de uma comunidade .....	13
2.7 Princípios orientadores do desenvolvimento de uma comunidade .....	14
2.8 Atributos de sucesso de uma comunidade empreendedora .....	14
2.9 Modelos de governança .....	20
2.10 Descrição dos domínios do modelo de partida para o EE .....	22
3.1 O quadro teórico da investigação .....	24
3.2 O estudo de caso e a ação do investigador .....	25
3.3 Etapas da SSM .....	29
3.4 Modelo LUMAS: o papel do investigador .....	30
3.5 A construção da « <i>rich picture</i> » .....	31
3.6 Decurso da investigação e instrumentos de recolha de informação .....	32
4.1 As condições estruturais do empreendedorismo em Portugal .....	46
4.2 Portugal: obstáculos à inovação e ao empreendedorismo .....	47
4.3 Empresas algarvias: barreiras à criatividade e ao empreendedorismo .....	50
4.4 Barreiras à criação de empresas e à geração de novas ideias .....	51
4.5 Cenários prospetivos do PEL de 2005 .....	54
4.6 Eixos e ações propostas pelos <i>stakeholders</i> para o EE .....	125
4.7 SWOT comunitário para o EE .....	126
4.8 Eixos do EE e medidas a consensualizar e priorizar .....	127

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ACRAL	Associação do Comércio e Serviços da Região do Algarve
AEGE	Agrupamento de Escolas Gil Eanes
AEJD	Agrupamento de Escolas Júlio Dantas
AML	Academia de Música de Lagos
CASLAS	Centro de Apoio Social Lucinda Anino dos Santos
CCDR Alg	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve
CE	Comissão Europeia
CML	Câmara Municipal de Lagos
CRIA	Centro Regional para Inovação do algarve
EE	Ecossistema Empreendedor
GAL	Grupo dos Amigos de Lagos
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GOP	Grandes Opções do Plano
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
I&D	Investigação e Desenvolvimento
LAC	Laboratório de Artes Criativas
NECI	Núcleo de Educação da Criança Inadaptada
OMT's	Operadores marítimo-turísticos
PDM	Plano Diretor Municipal
PAR	Plano de Ação Regional
PEL	Plano Estratégico de Lagos
PME's	Pequenas e Médias Empresas
PRIA	Programa Regional de Inovação do Algarve
QCA	Quadro Comunitário de Apoio
SCML	Santa da Casa da Misericórdia de Lagos
SSM	<i>Soft Systems Methodology</i>
UALG	Universidade do Algarve
VVE	Via Verde Empresarial

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 Razões da escolha do tema

A Câmara Municipal de Lagos (CML) lançou no início de 2013 o serviço Via Verde Empresarial (VVE) como estímulo e estrutura de apoio ao empreendedorismo no concelho. Os seus objetivos subjacentes de atração de investimento, de desburocratização e agilização dos serviços autárquicos, entre outros, são a faísca para este projeto, ao pensar se esta medida será suficiente para incrementar o empreendedorismo no concelho, ou se deve ir mais além e incentivar um capital nutritivo do qual possa emergir uma dinâmica social, traduzida num ecossistema empreendedor (EE), holístico, numa interação multidimensional e participativa dos diversos atores, para criar uma dinâmica social empreendedora. É certo que «Lagos concelho» não se pode desligar dos contextos macro - sociais, económicos, culturais e territoriais - onde se insere. Mas mais do que uma resposta à atual conjuntura económica, o empreendedorismo é um espírito a arreigar nas comunidades. É uma exigência de um mundo-real em devir e competitividade permanentes, onde uma cultura empreendedora pode ser a base de progresso económico e social. O reconhecimento dos empreendedores, o trabalho em rede entre *stakeholders*<sup>1</sup>, a tolerância com o fracasso, a capacidade de experimentar, de inovar, de arriscar e a educação para o empreendedorismo são valores desta cultura empreendedora. Estes, em conjunto com a valorização dos recursos endógenos, do conhecimento tácito, explícito e recombinações entre ambos, em paralelo com suporte especializado aos empreendedores, acesso a mercados e a formas alternativas de capital financeiro, entre outros, integram o banho de emergência do empreendedorismo e da inovação que, em equilíbrio com outros sistemas mais amplos, advêm fontes de valor económico e social.

Mas teremos na comunidade lacobrigense uma cultura para o empreendedorismo? Estará ela preparada?

---

<sup>1</sup> De Pedro e Gila Bert (2011) referem-se a *stakeholder* como a organização ou indivíduo que afeta e é afetado pelas relações multidimensionais estabelecidas com outros agentes para atingir os seus objetivos.

## **1.2 Objetivos da investigação**

Em termos gerais, os objetivos deste estudo são:

- (i) Analisar, discutir e elaborar um modelo de EE de partida;
- (ii) Compreender as dinâmicas do empreendedorismo no concelho;
- (iii) Propor um modelo de EE ao nível local, partilhado e consensualizado com todos os atores públicos e privados;

De forma mais específica procurar-se-á:

- (i) Rever e discutir modelos teóricos existentes e experiências de EE já implantados no terreno;
- (ii) Identificar e caracterizar os diferentes *stakeholders*, nos seus diversos papéis e dimensões de relacionamento;
- (iii) Informar, sensibilizar e educar os *stakeholders* para as vantagens de um EE;
- (iv) Consensualizar as variáveis e inter-relações do modelo de EE a propor;
- (v) Desencadear um processo contínuo de sensibilização e discussão para a criação de modelos de EE consensuais e condutores de aperfeiçoamentos na situação problemática inicial;
- (vi) Propor estruturas de governança do ecossistema;

## **1.3 Organização e resumo dos capítulos seguintes**

Esta investigação desenvolve-se por mais quatro capítulos. O capítulo II apresenta a revisão da literatura e enquadra o fenómeno social empreendedorismo, fundamentos e modelos dos EE's e conceitos contributivos dos seus alicerces

(comunidade, espírito empreendedor, capital social, redes, governança e stakeholders). O capítulo III refere-se às metodologias de investigação aplicadas. Aqui justifica-se a opção pela abordagem qualitativa, a estratégia e *design* de investigação (articulação entre o estudo de caso, a investigação-ação e a SSM), instrumentos, ética e processo de consensualização (eixos de intervenção, medidas prioritárias e governança do EE) com os diferentes *stakeholders*. No capítulo IV revela-se os pontos de vista e opiniões dos participantes, interpretações e conclusões do investigador sobre a informação recolhida, o modelo de chegada do EE, condutores e inibidores da sua implementação, as prioridades e consensos alcançados para as medidas a implementar e governança do EE. No capítulo V faz-se uma síntese conclusiva, relata-se de forma autocrítica as principais limitações do estudo e sugerem-se futuras abordagens para a temática.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O fenómeno do empreendedorismo

O empreendedorismo é um campo de estudo recente e multidimensional, alicerçado em diferentes disciplinas e marcado na sua abordagem por vários referenciais políticos e económicos (Gedeon, 2010).

**Tabela 2.1 Principais referenciais teóricos do empreendedorismo**

	Conceito	Referencial teórico
Seja sozinho, em equipa ou numa empresa. Com ou sem recursos e criando novos valores no domínio dos negócios, das empresas, da sociedade (empreendedorismo social), das instituições e organizações públicas ou privadas da sociedade.	Ser proprietário de um pequeno negócio	Teorias associadas ao risco
	Ser inovador	Teorias dinâmicas
	Agir como um leader	Teorias da personalidade
	Iniciar um novo negócio	Teorias comportamentais
	Descobrir a oportunidade e conduzir o mercado ao equilíbrio	Escola austríaca
	Desequilíbrio do mercado pela destruição criativa	Schumpeter

Fonte: Gedeon (2010)

A literatura refere-se também à ação empreendedora como força motriz do desenvolvimento económico (Acs et al, 1992), como contributiva para o bem-estar social (Shapero, 1985) e para criação de mercados onde eles não existiam antes (Sarasvathy e Dew, 2005), como condutora do crescimento económico através de derrames de conhecimento e nascimento de novas empresas (Acs e Audretsch, 2009). Acrescente-se também o papel do conhecimento herdado (*path dependencies*), as condições macroeconómicas e as relações locais, competitivas e eficientes, com diferentes atores e políticas públicas dotadas de um papel transmissor da informação necessária (Vaz e Nijkamp, 2009), pelo que as instituições e a sociedade têm um papel marcante, em extensão e qualidade, através do suporte que fornecem (Baumol, 1990).

As várias dimensões de análise do empreendedorismo são condensadas por Wilkson e Stokes (2006) numa visão tridimensional do fenómeno<sup>2</sup>:

(i) Processo de relação do indivíduo com a sociedade na implementação do seu empreendimento (*entrepreneurship*<sup>3</sup>);

(ii) Comportamentos e traços psicológicos de certos indivíduos (*entrepreneurs*<sup>4</sup>) tais como a criatividade, liderança, capacidade de solucionar problemas, propensão ao risco, capacidade de conviver com a incerteza, estado de alerta permanente na deteção e criação de oportunidades, combinação e recombinação de recursos e introdução de ideias novas no mercado;

(iii) Resultados da ação empreendedora (novas atividades económicas, novas empresas e criação de valor);

Pode-se acrescentar a análise num nível micro ou do interesse individual do empreendedor, um meso ou do objetivo do empreendimento e um macro ou dos benefícios das ações empreendedoras no sistema económico (Guzman e Santos, 2009).

Face aos objetivos deste trabalho, a relação entre indivíduos e a comunidade é fulcral para se compreender o fenómeno, pois conforme Morrison (2006) o contexto organizacional, os padrões da indústria e a cultura influenciam as perceções e os comportamentos dos empreendedores. Esta cultura e as dinâmicas de interação e de relação social fazem emergir um capital empreendedor numa comunidade, apesar da falta de consenso académico sobre o modo como a cultura tem influência neste capital e nos comportamentos empreendedores. Relacionar atos empreendedores individuais com um fenómeno coletivo como a cultura não é linear e os custos de oportunidade devem ser considerados (Weenberg et al, 2013). Contudo, a afinidade entre fatores sociais e culturais influenciam o empreendedorismo. A literatura mostra a importância das redes de relações sociais dos empreendedores, sem esquecer que estes estão integrados num

---

<sup>2</sup> Requisitos comportamentais e processos desenvolvidos pelos empreendedores, traduzidos em resultados de empreendedorismo.

<sup>3</sup> Resultado da introdução de uma nova atividade económica.

<sup>4</sup> Personalidade, competências e comportamentos particulares dos indivíduos.

determinado contexto (Thornton et al, 2011), em que uma relação constante entre ambos providencia oportunidades e delimita fronteiras da ação empreendedora (Welter, 2011). Acrescente-se que no efeito mimético do sucesso empreendedor e na criação de oportunidades a explorar por terceiros, um adequado capital social tem consequências positivas no crescimento económico e no desenvolvimento da comunidade (Bahmani-Oskooee et al, 2008).

**Tabela 2.2 Classificação de contextos empreendedores**

<b>Contexto</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Negócios</b>	Indústrias; mercado;	Etapas do ciclo de vida de indústrias ou mercados; número e tipo de concorrentes;
<b>Social</b>	Networks; família; amigos;	Estrutura das redes, densidade, frequência das relações sociais; estrutura familiar e suas regras;
<b>Espacial</b>	Envolvente geográfica: regiões; países; continentes; aglomerações de empresas (clusters, distritos industriais)	Características da localização dos negócios; infraestruturas de apoio a negócios; características da comunidade e da região;
<b>Institucional</b>	Cultura; sociedade; sistema político e económico	Atitudes e normas sociais; legislação e burocracia; políticas e suporte;

Fonte: Welter (2011)

## 2.2 Os EE's

### 2.2.1 Da biologia ao empreendedorismo

Em 1935, Arthur Transley, citado por Pickett e Cadenasso (2002), define ecossistema como uma comunidade biótica<sup>5</sup>, ou o seu conjunto e a sua associação ao meio físico, num lugar específico, com componentes complexos, interagindo entre si, sob uma hierarquia, sem condicionantes de dimensão e de número, em que os seus diferentes elementos variam no seu tipo, estrutura e função dentro do próprio sistema, sendo o seu todo diferente da soma das partes. A saúde do ecossistema define-se pelo

<sup>5</sup> Conjunto de todos os organismos vivos vivendo em conjunto e interagindo numa determinada área (www.infopedia.pt)

equilíbrio entre vigor, organização e resiliência<sup>6</sup> (Constanza e Mageau, 1999) e o ecossistema ecológico pode comparar-se ao humano, onde as hierarquias, o conflito e a solidariedade integram os seus alicerces, numa competição e ajuste permanente (Morin, 1999).

### 2.2.2 Das aglomerações de empresas e das redes de negócios aos EE's

Mason e Brown (2013) mencionam que a evidência marshalliana das economias de aglomeração e de especialização económica de determinadas regiões está na base dos EE's. Face a abordagens emergentes definem um EE como:

*«A set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organizations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes (e.g. the business birth rate, numbers of high growth firms, levels of 'blockbuster entrepreneurship', number of serial entrepreneurs, degree of sell-out mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment».*

Apesar de centrado nas empresas e nas relações entre si, Moore (1993) já tinha usado a metáfora do ecossistema para as redes de negócios e para os seus estádios evolutivos, com referência a desafios colaborativos e competitivos para o sucesso dos negócios. O conceito introduz as relações, interações e dinâmicas do sistema, onde setores e indústrias apresentam uma ligação estrutural de organizações, tecnologia, consumidores e produtos (Angraeni et al, 2007). É nesta dinâmica interativa e integradora que assenta a analogia entre ecossistemas biológicos e os ecossistemas de negócios. Por sua vez, Spilling (1996) apresenta a ideia de sistema empreendedor como a diversidade de atores em interação para determinar o desempenho de uma região ou local. Ideia reforçada por Cohen (2006) que se referiu ao EE como composto por atores interligados, comprometidos, com o desenvolvimento sustentável, no apoio e na condução do nascimento de novas empresas, para o crescimento e progresso da sua comunidade.

---

<sup>6</sup> Para os autores, nos ecossistemas o vigor é medido pela atividade, metabolismo e produtividade primária, a organização pelo número e diversidade de interações entre os seus componentes e a resiliência pela capacidade de manter a sua estrutura face a pressões exteriores.

Apesar de a literatura não ser extensa e centrar-se nos efeitos da globalização e da mudança tecnológica em regiões, metrópoles e nas suas áreas circundantes (Mayer e Knox, 2010), existem casos de EE's em vários continentes e países. Alguns, em pequenas cidades, num empreendedorismo de base económica ou social. Nos anos 70 ganhou voz no mundo ocidental e no Japão, a crítica a modelos centralizados que não envolviam as comunidades. Surgiu assim o «*economic gardening*», i.e., crescimento económico a partir de recursos locais (Yamamoto 2007). Littleton, Colorado, é um caso bem-sucedido nos Estados Unidos da América. A ideia de *economic gardening*, enquanto estratégia focada no desenvolvimento “*inside-out*” através do apoio a empreendedores e PME's, teve reflexo no aumento do emprego, de 15000 para 35000 pessoas<sup>7</sup> (Mayer e Knox, 2010), em resultado de uma estratégia com vários eixos de intervenção e assente na ideia de empreendedorismo como motor da economia (Gibson, 2010). Outros exemplos de sucesso de ecossistemas são os baseados em ITC. Chegam dos países do norte da Europa, dos EUA (Silicon Fen, Silicon Valley) ou de Israel (Silicon Wadi). Com um enfoque menos tecnológico, temos alguns na América Central e na América do Sul, como Huatabampo (México) ou Palermo (Argentina)<sup>8</sup>.

Mas os EE's não resultam de visões de curto-prazo. Os seus resultados não nascem de um dia para o outro (Isenberg, 2011), e são necessárias políticas desenhadas à medida de cada local, como refere Van Heurs (2010)<sup>9</sup>. A transformação social faz parte deste processo. Mas há a necessidade de sensibilidade política e capacidade de liderança, numa participação comprometida dos diversos *stakeholders* e da sociedade civil para conduzir a mudança (Isenberg, 2010).

Contudo, o empreendedorismo não é exclusivo das sociedades com potencial de desenvolvimento tecnológico (Bernardez e Mead, 2009). Isenberg (2010) acrescenta:

«Cada ecossistema é único e holístico e pode ser experimentado, através de políticas que espelhem as condições locais, envolvam a iniciativa privada, elogiem os empreendedores campeões, estimulem os empreendimentos de rápido crescimento potencial, promovam a mudança cultural, estimulem a

---

<sup>7</sup> Estratégia que assenta no fornecimento de informação de mercado, construção de redes e de um ambiente empreendedor e mais focada no desenvolvimento de negócios a partir da comunidade territorial do que na atração de *inputs* exteriores.

<sup>8</sup> Bernardez, M. e Mead, M. (2009).

<sup>9</sup> Citado por Selada, Cunha e Tomaz (2011).

persistência, eliminem os excessos de burocracia e reformem regulamentos e legislação».

Por outro lado, é necessário criar o banho para que brotem os organismos do ecossistema. Este pode ser a resposta aos ciclos económicos anteriores, onde a atenção focou-se em planos e estímulos massivos para a reativação económica (Bernardez e Mead, 2009). Com novos paradigmas de intervenção que pendam mais para políticas “*botom-up*” do que “*top-down*”, os EE’s podem ganhar corpo em qualquer lugar.

### **2.2.3 EE’s em Portugal**

Em Portugal temos em Óbidos e Cascais<sup>10</sup> dois exemplos em desenvolvimento de EE’s. No primeiro caso, assiste-se à transformação de Óbidos num local capaz de atrair pessoas, através do impulso dado às indústrias criativas e ao turismo, com imaginação, lideranças fortes e envolvendo diferentes agentes para a regeneração e revalorização das idiossincrasias e heranças históricas e industriais (Selada et al, 2011). Em Cascais, o projeto Desenvolvimento de Novas Atitudes, (DNA-Cascais) apostou na criação e desenvolvimento de uma atitude positiva face ao empreendedorismo e à cultura empreendedora. A aposta no talento, na criatividade, numa dinâmica geradora de empresas inovadoras, com educação para o empreendedorismo, valorização, apoio e suporte aos empreendedores, incrementou a atividade económica inovadora e, em simultâneo, respondeu a questões de inclusão social e desemprego. Em 5 anos foram recebidas 1500 ideias de projetos (150 foram apoiados), o que se traduziu na criação de 410 postos de trabalho, mais 700 em perspetiva, e 10 milhões de euros de faturação em 2010 (Valente et al, 2012).

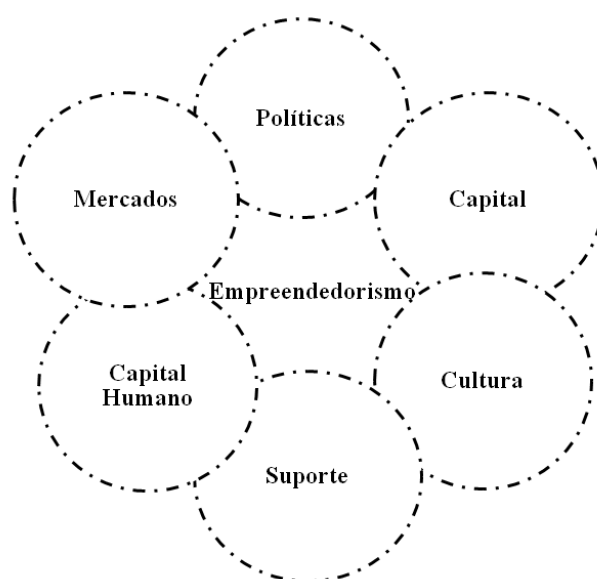
### **2.3. Modelos de EE’s**

O modelo de EE de Isenberg (2010; 2011) pressupõe uma visão holística de vários elementos consolidados em seis domínios que num determinado contexto e lugar, interagem de modo complexo e único, numa combinação singular de políticas, capital, cultura, suporte aos empreendedores, capital humano e mercados.

---

<sup>10</sup> Óbidos (História) e Cascais (Mar e Turismo) são territórios que em algumas das suas vantagens comparativas se aproximam de Lagos, embora em escalas diferentes.

**Figura 2.1 Domínios de um EE**



Fonte: Isenberg (2010; 2011)

**Tabela 2.3 -Caracterização dos domínios do EE de Isenberg**

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

Fonte: Isenberg (2010)

Por sua vez, Suresh e Ramraj (2012) também sugerem vários eixos para um EE os quais, no concílio de interesses e expectativas dos diferentes *stakeholders*, nos levam numa visão holística e integradora para o sucesso ou, caso contrário, para o falhanço empreendedor.

**Tabela 2.4 Caracterização dos eixos do EE de Suresh e Ramraj**

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

Fonte: Suresh e Raraj (2012)

#### **2.4 As características distintivas de um EE.**

Na atualidade são pedidas novas políticas para o empreendedorismo numa perspectiva mais integradora, estratégica, com liderança e *mentoring*, em vez de apoios

transacionais em a I&D, incentivos fiscais, incubação, entre outros (Mason e Brown, 2013) com os EE a evidenciarem características que os distinguem entre si.

**Tabela 2.5 O que distingue um EE**

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

Fonte: Mason e Brown (2013)

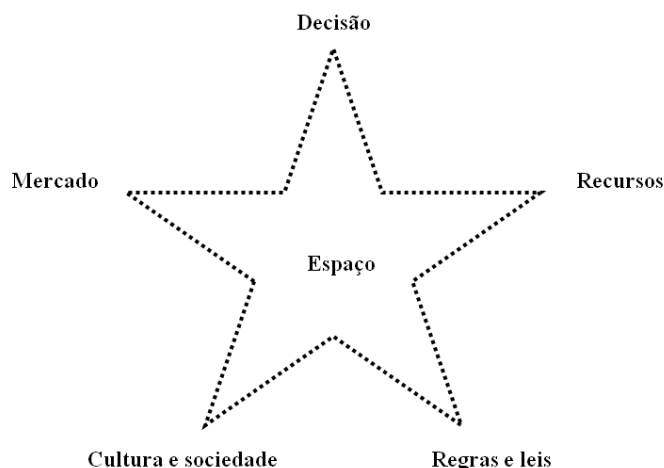
Mas o empreendedorismo apresenta uma dimensão social e comunitária, pelo que se julga importante alargar, a revisão da literatura a outros conceitos tributários do seu florescimento, tais como, atores e comunidade, cultura e espírito empreendedor, capital social, *network*, stakeholders e governança.

## **2.5 Atores e a comunidade**

O empreendedorismo não acontece sem indivíduos e o nível de compromisso dos atores é essencial numa comunidade que se quer empreendedora. Shaffer et al

(2006), no seu modelo «5 stars», apresentam os recursos, cultura e sociedade, leis e regras, mercado e processo de decisão, como vértices para o desenvolvimento da comunidade, enquanto espaço de produção, transação económica e relação entre atores.

**Figura 2.2** Vértices do desenvolvimento de uma comunidade



Fonte: Shaffer et al (2006)

**Tabela 2.6 – Caracterização dos vértices de desenvolvimento de uma comunidade**

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

Fonte: Shaffer et al (2006)

Contudo, o caminho para uma comunidade empreendedora não é um processo de curto-prazo. É longo, integral e solicita uma mudança social que exige princípios (Vicent II, 2009).

**Tabela 2.7 – Princípios orientadores do desenvolvimento de uma comunidade**

<b>Princípios</b>	
<b>Desenvolvimento da comunidade</b>	▪ Melhorar a qualidade de vida
	▪ Agir a partir do SWOT comunitário
	▪ Mudança positiva pela ação partilhada
	▪ Inclusiva
	▪ Mais importante do que caridade é a ação compreensiva da interdependência entre os atores sociais
	▪ Liderança comprometida e capaz de resolver problemas; partilhada e transversal a toda a comunidade; inspiradora
	▪ Processo de educação permanente e de transformação da aprendizagem em ação
	▪ Procura do crescimento económico
	▪ O sucesso da comunidade é a base da cooperação e de alianças a outros níveis na procura de soluções para problemas comuns

Fonte: Vicent II (2009)

Para o seu sucesso Feld (2012) aponta nove atributos essenciais assentes em quatro princípios: liderança pelos empreendedores, compromisso a longo-prazo, comunidade inclusiva e trabalho contínuo.

**Tabela 2.8 - Atributos de sucesso para uma comunidade empreendedora**

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

Fonte: Feld (2012)

Citado por Johnstone e Lionais (2004), Hudson (2001) apresenta a ideia de lugar imbuída de avaliação social e do seu significado para a comunidade, que envolve gosto e ligação afetiva, traduzíveis pelo sentimento de pertença com reflexo positivo em comunidades de baixo índice empreendedor e inovador. Mas, os lugares enquanto espaço integram uma ideia inclusiva, para o bem e para o mal, pois eles são o que são, através da ação das pessoas que neles vivem (Gieryn, 2000). Saliente-se que muitas comunidades, para além dos autóctones e enraizados, englobam imigrantes que se instalam de forma pró-ativa e empreendedora. Estes, com a sua experiência de vida identificam atributos locais, formam recombinações, exploram nichos de mercado e injetam diversas formas de capital na comunidade (Bosworth e Farrell, 2011).

## **2.6 O espírito empreendedor**

Existem pessoas empreendedoras com flexibilidade e capacidade de adaptação que geram e promovem a inovação através da transformação de ideias novas, em ideias com valor económico. É aceite que algumas pessoas apresentam traços de personalidade mais empreendedores do que outras (McClelland, 1967; Timmons, 1989; Minner 1997; Hansmark, 2003; Bygrave e Minitti, 2000)<sup>11</sup>. Contudo, apesar das características individuais, o empreendedorismo pode e deve ser promovido (Sarkar, 2010). Ele é um agente de mudança social, em que a noção de capital empreendedor de Audretsch<sup>12</sup>, com reforço de criatividade e inovação, contribui para uma cultura empreendedora (Beugelsdijk, 2007), com novas oportunidades e sustentabilidade.

Mas a dimensão do espírito empreendedor não se circunscreve a atitudes, às capacidades de cada um e a novas iniciativas individuais de negócio. Isto são *outputs* que podem ter lugar, de forma mais ou menos acentuada, num território ou numa comunidade. Pois embora a atividade empreendedora oscile conforme os países, regiões e locais, não pode ser explicada na sua totalidade por variáveis políticas e económicas (Davidsson, 2005). Assumem particular importância a legitimação social do empreendedor, o seu reconhecimento, a partilha de valores conducentes à consistência

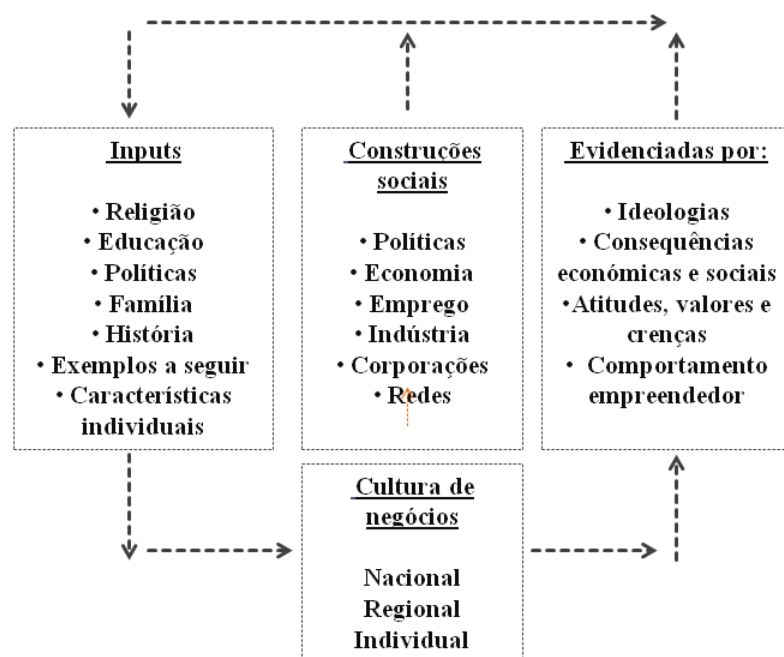
---

<sup>11</sup> Citados em Sarkar (2010).

<sup>12</sup> Ver Audretsch, D. B. (2007), *Entrepreneurship capital and economic growth*. Oxford Review of Economic Policy, 23(1), 63-78.

de traços e atitudes empreendedoras nos indivíduos (Krugger et al, 2013). Acrescente-se conforme Lee e Peterson (2001) que a tendência de uma sociedade em ser autônoma, correr riscos, ser inovadora, competitiva e proativa depende dos seus alicerces culturais, moderados pelo quadro legal, político e económico. O capital humano (conhecimento, competências, atitudes, experiência e qualidades pessoais) cria valor, mas fatores socioculturais (indivíduo e sistemas sociais) e institucionais (leis e regulamentação) marcam o EE e a cultura empreendedora subjacente. É esta que funciona como pano de fundo do círculo virtuoso do empreendedorismo (Venkataraman, 2003), onde confluem as oportunidades na terceira-pessoa, i.e., linhas de partida para a evolução da ação individual para a captura, apreciação e concretização das oportunidades na primeira-pessoa, i.e., as oportunidades de determinado empreendedor (MacMullen e Shepherd, 2006).

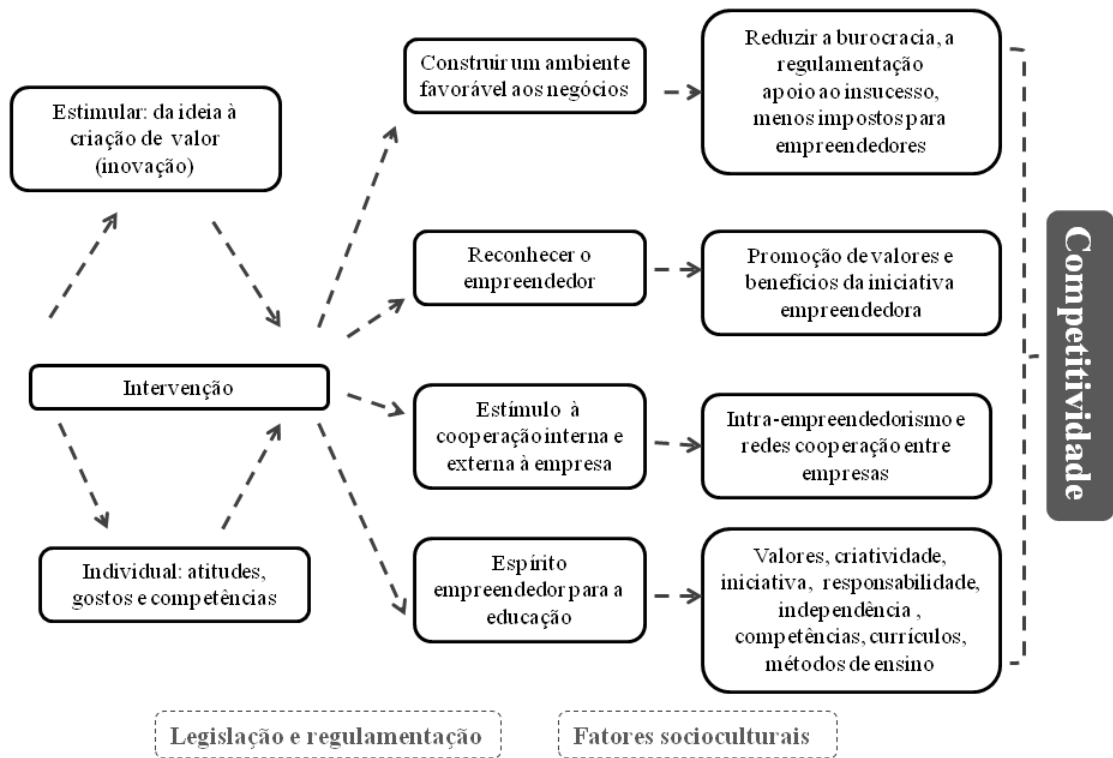
**Figura 2.3 - Dinâmica do espírito empreendedor**



Fonte: Morrison (2006)

Deste modo, a capacidade de integrar de forma equilibrada diferentes variáveis e de desenvolver um espírito empreendedor é *driver* da competitividade de qualquer região, local ou comunidade.

**Figura 2.4 – Fomento e desenvolvimento do espírito empreendedor**



Fonte: Elaboração do autor

O *World Entrepreneurship Forum*<sup>13</sup> propõe algumas recomendações para o seu fomento e desenvolvimento, designadamente: fiscalidade; apoio especializado aos empreendedores incentivo ao risco; incentivo à boa governança; valorização e reconhecimento social do papel do empreendedor; empreendedorismo nas escolas; empreendedorismo para adultos; educação empresarial ao longo da vida; empreendedorismo inclusivo e que a comunidade entenda os empreendedores como agentes de mudança, criadores de riqueza, transparência, sustentabilidade e inovação.

## 2.7 Capital social, redes, governança e stakeholders

### 2.7.1- O capital social

<sup>13</sup> <http://www.world-entrepreneurship-forum.com/Publications/Promoting-entrepreneurial-spirit>

O capital social é pilar num EE. Reforça a confiança e sedimenta a partilha de valores entre *stakeholders*, o que cria um clima favorável para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e para a realização de negócios.

O capital social faz parte, quer da cultura de uma região, quer de uma empresa. Integra os recursos imbuídos numa rede social de relações, os quais serão acedidos ou mobilizados por um ator através dos laços que constituem essa rede (Lin, 2008). Constrói-se a partir de normas e valores sociais, e pela rede de relações, canais de informação e conhecimento, criados através da confiança e da partilha que regula e conduz a cooperação dentro e entre grupos sociais (Marteletto e Silva, 2004). Torna-se num recurso de uma comunidade a partir da informação, influência e solidariedade disponibilizada entre atores e se for traduzido numa boa vontade presente na estrutura e nas suas relações sociais (Adler e Kwon, 2002). Notou Putnam (1993) que estas normas e a confiança arreigadas numa sociedade facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo e ampliam os investimentos em capital fixo e humano, mas que o individualismo, as desigualdades sociais e o benefício de determinados grupos em detrimento de outros podem inquirar a perspetiva equitativa do conceito. Acrescente-se aqui a ideia de Marteletto e Silva (2004) que a construção de redes sociais e a consequente transação de capital social estão condicionadas por fatores culturais, políticos e sociais. Reforce-se que o conceito de capital social está historicamente ligado ao espírito democrático das sociedades. Neste sentido, não se pode dissociar do mercado e do setor público, pois para cooperarem e se respeitarem os indivíduos também levam em conta as instituições que os governam (Hyden, 1997).

### **2.7.2. Capital social e redes**

Apesar do capital social e das redes de inter-relação indivíduo/coletivo se embutirem em contextos específicos e complexos, com a sua operacionalização e modelização a variarem amplamente (Gedajlovic et al, 2013), os conceitos são relevantes para o empreendedorismo numa determinada comunidade. No caso das redes, ainda que não exista um consenso académico sobre a sua configuração, elas têm um impacto positivo na inovação, através de formas complexas e com uma diversidade de fatores condutores ou inibidores da sua génese e funcionamento (Pittaway et al, 2004). Portanto, comportamentos individuais e coletivos, como responsabilidade, intervenção e

dinamismo da sociedade civil e do poder público, num compromisso cívico, recíproco entre atores, baseado na confiança, na continuidade e na retroalimentação das relações constituídas, podem permitir o contágio do capital social entre grupos. Isto, mesmo se se ponderar que na arena económico-social, as redes sejam um instrumento para que indivíduos ou grupos ganhem vantagens competitivas para perseguir e atingir os seus fins (Burt, 2005), e que as relações sociais dos atores, a informação, influência e solidariedade disponibilizadas condicionam a construção do capital social (Adler et al, 2002).

### **2.7.3 Redes e governança**

A governança e a coordenação são fundamentais dentro das redes e das organizações. Rhodes (1996)<sup>14</sup> refere a governança como as *networks*, auto-organizadas entre entidades em inter-relações, que funcionam como complemento aos mercados, através de estruturas de governação hierarquizadas, quer para alocação de recursos, quer como forma de controlo e coordenação. Os sistemas de governança são o sustentáculo da cooperação e da coordenação no sistema, para reduzir a incerteza, promover o acesso à informação e baixar os custos de transação, difíceis de atenuar face à imperfeição do mercado (Karlsson, 2012). Por outro lado, quando envolvem setor público e privado e na autorregulação da rede e entre redes, é fundamental, que se tenha atenção à democracia, interdependência, negociação e confiança presentes nas relações de governança (Sørensen e Torfing, 2005).

#### **2.7.3.1 Modelos de governança**

Provan e Kenis (2008) apresentam diferentes modelos de governança, com base na mediação na rede e na sua origem, interna ou externa, e referem que na sua estrutura, as redes apresentam algumas contingências de relação entre os atores - confiança, número de atores, consenso e competências de relação – as quais podem influenciar a sua eficácia e até conduzir a novos modelos de governança.

---

<sup>14</sup> A governança de Rhodes (1996) foi desenvolvida a partir da mudança de paradigma de exercício do governo e de relação do governo britânico com as organizações privadas e a sua definição integra interdependência, interação contínua, confiança entre atores e autonomia face ao estado em que este não ocupa uma posição privilegiada.

**Tabela 2.9 – Modelos de governança**

<b>Modelo</b>	<b>Liderança</b>	<b>Características</b>
<b>Sem intermediação</b>	Governança partilhada e participada	Governança através da interação dos atores que compõem a <i>rede</i> , numa interação «todos com todos», o que resulta numa governança densa e altamente descentralizada
<b>Com intermediário</b>	Governança centralizada num só ator que lidera	Poucas interações diretas, excetuando aspetos operacionais; um ator chama a si a liderança da rede e dos aspetos críticos relevantes para todos
<b>Mista</b>	Governança híbrida	Uma organização comanda atividades chave e outras dividem as restantes responsabilidades em subconjuntos.
<b>Governança interna</b>	A governança é feita a partir de dentro	
<b>Governança externa</b>	A governança é assegurada por uma entidade externa (decisão dos participantes ou derivada do seu processo de formação) <sup>15</sup> que pode incluir um conselho de membros da <i>network</i> .	

Fonte: Provan e Kenis (2007)

#### **2.7.4 Os stakeholders**

Ao se considerar na problemática do EE o envolvimento e a participação dos atores, surge o conceito de *stakeholder*. Freeman (1984) definiu-os como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou ser afetado, pela empresa na persecução dos seus objetivos. Lopez-De-Pedro e Rimbau-Gilabert (2012) assumem que nas sociedades contemporâneas as entidades e empresas relacionam-se num leque alargado de interações e de relações em influência múltipla<sup>16</sup>, não linear nem homogénea, onde o número de agentes, o efeito das decisões de uns a poder desencadear uma série de efeitos noutros, a coordenação informal, o peso da cultura, das normas e dos valores sociais desses agentes, caracterizam a multiplicidade previsível e imprevisível, latente e manifesta, nas relações estabelecidas. Aliás, os *stakeholders* assumem diferentes

<sup>15</sup> Modelo de governança que permite legitimar a *network*, na sua relação com problemas únicos e complexos, amenizando tensões e disputas que as outras formas de governança podem apresentar.

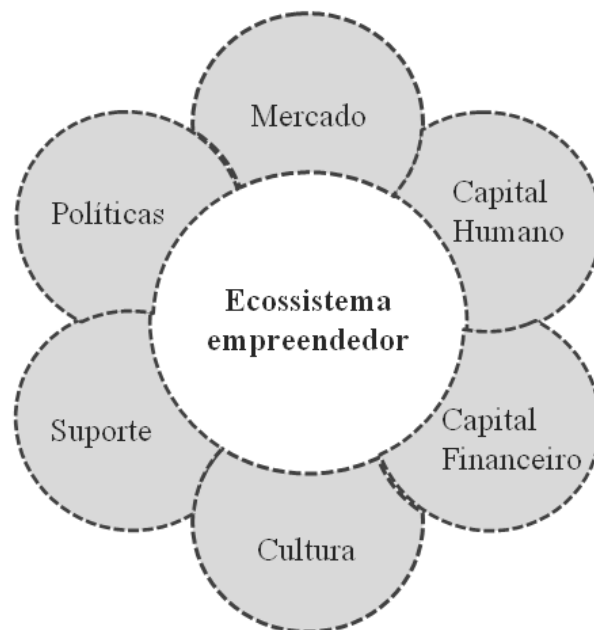
<sup>16</sup> De Pedro e Gilabert (2011) apontam que os efeitos destas relações e interação podem ser múltiplos e manifestarem-se de forma direta, indireta (causa), cumulativa, em disseminação (efeitos) por resposta e controlo direto (orientação dos efeitos), efeito em agentes e no sistema (recepção), previsíveis ou imprevisíveis (previsibilidade)

características face à dimensão qualitativa de poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al, 1995). Eles têm um papel de relevo na construção de um EE e de valor a comunidade. Neste sentido, basta entenderem as circunstâncias e convergirem os seus objetivos de gestão e financeiros, com os propósitos sociais da comunidade (Carroll e Shabana, 2010), pois a responsabilidade social deve integrar os *outcomes* da sua ação (Aguinis e Glavas, 2012).

## 2.8 Modelo conceptual de partida para o EE

A partir da revisão da literatura e da adaptação ao contexto dos modelos de Isenberg (2011) e de Suresh e Raraj (2012), elaborou-se um modelo conceptual inicial de EE. Neste, diferentes domínios devem interagir numa permanente retroalimentação, tendo como emulsão do seu sucesso a existência e sedimentação de uma cultura empreendedora, i.e., padrões de comportamento condutores e formadores de valores na sociedade que podem influenciar a decisão de criar novos negócios.

**Figura 2.5 – O modelo de partida para o EE**



Fonte: Elaboração do autor

**Tabela 2.10 – Descrição dos domínios do modelo de partida para o EE**

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

Fonte: Elaboração do autor

## CAPÍTULO III - METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1 Enquadramento da abordagem qualitativa

Smith e Anderson (2006) mencionam que na investigação sobre empreendedorismo emergem paradigmas de observação, onde a construção social, com diferentes camadas de conhecimento, procura compreender os significados sob os conceitos e as suas aplicações. A sua natureza de fenómenos sociais, únicos, carregados de inter-relações, leva também Bygrave (2006) a aceitar como válido o recurso a métodos menos dependentes das ciências exactas. Acrescenta Davidsson (2005) que as características do fenómeno empreendedor são difíceis de captar pela investigação quantitativa, já que é heterogéneo, dotado de factos infrequentes, complicados de antecipar, extraordinários e processuais, com uma difícil captura pela investigação quantitativa. Se se pensar na especificidade dos fenómenos empreendedores e que estes podem começar num único evento (Bygrave, 2006), a generalização fica desprovida de sentido e é justificada a opção pela investigação qualitativa. É esta que permite compreender os fenómenos sociais em contexto real, os seus significados e as experiências e pontos de vista dos seus atores (Neegaard e Ulhøi, 2006).

### 3.2 A estratégia de investigação (*research strategy*)

A estratégia de investigação corresponde às linhas gerais orientadoras para a solução do problema (Saunders, 2007; Bryman e Bell, 2011). Neste estudo de base epistemológica interpretativa, os atores do ecossistema são considerados na sua dimensão fenomenológica, em que o investigador é conduzido numa interpretação contínua das suas relações sociais. Nesta linha, Berglund (2006) refere que os objetos existem pela significação que lhes atribuímos, imbuída em perceções e interpretações. Como tal, não é desprovida de sentido uma aproximação ontológica ao construtivismo social e ao subjetivismo, para a interpretação de uma realidade em permanente construção, onde os atores podem assumir posições diferentes no *continuum* da sua ação.

**Tabela 3.1 - O quadro teórico da investigação**

<b>Dimensão</b>	<b>Filosofia</b>	<b>Concretização</b>	<b>Investigação</b>
<b>Ontológica</b>	<b>Construtivismo</b>	Subjetividade, diferentes atores, diferentes papéis em diferentes contextos de relações sociais em interação permanente	Como compreendemos o mundo que nos rodeia?
<b>Epistemológica</b>	<b>Interpretativismo</b>	A especificidade do fenómeno em permanente transformação, realidade única não generalizável	Procura de significado subjetivo da realidade social construída num permanente devir

Fonte: Elaboração do autor

### **3.3 O *design* de investigação: articulação entre estudo de caso, investigação-ação e a SSM (*Soft Systems Methodology*)**

Na sequência da estratégia adotada, a investigação deve-se coadunar a uma estrutura referencial e orientadora da recolha e análise de dados, ou seja, a um *design* de investigação.

#### **3.3.1 O porquê do estudo de caso**

O estudo de caso enquadra-se na investigação empírica em contexto de vida-real. Pela urgência e oportunidade de se equacionar a importância de um EE no concelho de Lagos, e face dos objetivos do estudo, a investigação está delimitada a um território específico, o que fundamenta a aplicação de um estudo caso único e singular, mas de dimensão holística<sup>17</sup>. A ênfase está na sua compreensão, na delimitação das suas fronteiras, nem sempre claras, e na perceção do que está a acontecer. Conforme Dana e Dana (2005), ao se aceitar a influência da cultura, não se trata de um laboratório nem de uma comparação entre empreendedores a melhor solução, mas um estudo de caso para a compreensão e análise do contexto. Aqui as várias perspetivas de análise, quer dos atores, quer dos grupos proeminentes e das interações estabelecidas entre si, são

<sup>17</sup> Yin (2003), citado por Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A., (2007) divide os estudos de caso em únicos ou múltiplos atribuindo-lhes uma dimensão de análise holística ou em subunidades de análise.

relevantes (Tellis, 1997). Esta ideia é complementada por Yin (2003)<sup>18</sup>, ao referir que a literatura aconselha a adoção do estudo de caso como estratégia para melhor se compreender a especificidade, o banho social e os contornos da situação onde interagem os diferentes atores, para que os processos a acionar sejam tomados como um todo. Neste sentido, face às características do estudo de caso, na sua ação o investigador seguiu determinados passos.

**Tabela 3.2 – O estudo de caso e ação do investigador**

<b>Características-chave</b>	<b>Ação do investigador</b>
<b>Fronteiras pouco claras e imprecisas</b>	Definir fronteiras do caso
<b>É um caso sobre «algo»</b>	Identificar o foco e direcionar a investigação
<b>Único e não generalizável</b>	Preservar a especificidade do caso
<b>Decorre num determinado contexto</b>	Investigar em ambiente real
<b>Multiplicidade de origens</b>	Recorrer a fontes múltiplas de dados e métodos de recolha

Fonte: Elaboração do autor

Os procedimentos do investigador, levados a cabo com maior ou menor planificação, validam a investigação e devem ser descritos de forma clara, mesmo que menos exaustiva (Patton, 2002; Yin, 2003).<sup>19</sup> Assim, em consonância com a estratégia adotada, optou-se por um protocolo de investigação para a definição da sequência de procedimentos, ações, ética e resultados. Este protocolo fez parte de uma aprendizagem contínua do investigador e foi seguido com flexibilidade (ver Apêndice 1).

### **3.3.1.1 O contexto do estudo de caso**

O objetivo deste estudo enquadra-se num sistema de ações inter-relacionadas com atores comprometidos num determinado contexto social. Definir uma unidade de análise relativa a ações numa perspetiva sistémica e não a um conjunto dissociado de indivíduos (Tellis, 1997) conduz-nos a evidenciar as fronteiras do caso. Numa tipologia holística e descritiva de fenómeno na vida real (Yin, 2003)<sup>20</sup>, pela sua definição e contexto (Miles e Huberman, 1944), este estudo de caso pode também considerar-se

<sup>18</sup> Citado por A., Saunders, M. e Lewis, P., e Thornhill A. (2007).

<sup>19</sup> Citado por A., Saunders, M. e Lewis, P., e Thornhill A. (2007).

<sup>20</sup> Citado por A., Saunders, M. e Lewis, P., e Thornhill A. (2007).

intrínseco na definição de Stakes (1995)<sup>21</sup>, enquanto de interesse comunitário, sem propósitos de abstração, de generalização ou de construção teórica. O contorno social da investigação, a porosidade do empreendedorismo enquanto fenómeno social, as relações mútuas entre atores e instituições e a permeabilidade do contexto empreendedor local levou-nos ao recolher informação documental mais abrangente sobre os contextos europeus, nacional, regional, enquanto subunidades de análise, pois estes interferem nos comportamentos, relações e pontos de vista dos atores e agentes no contexto local.

### **3.3.2. A investigação/ação**

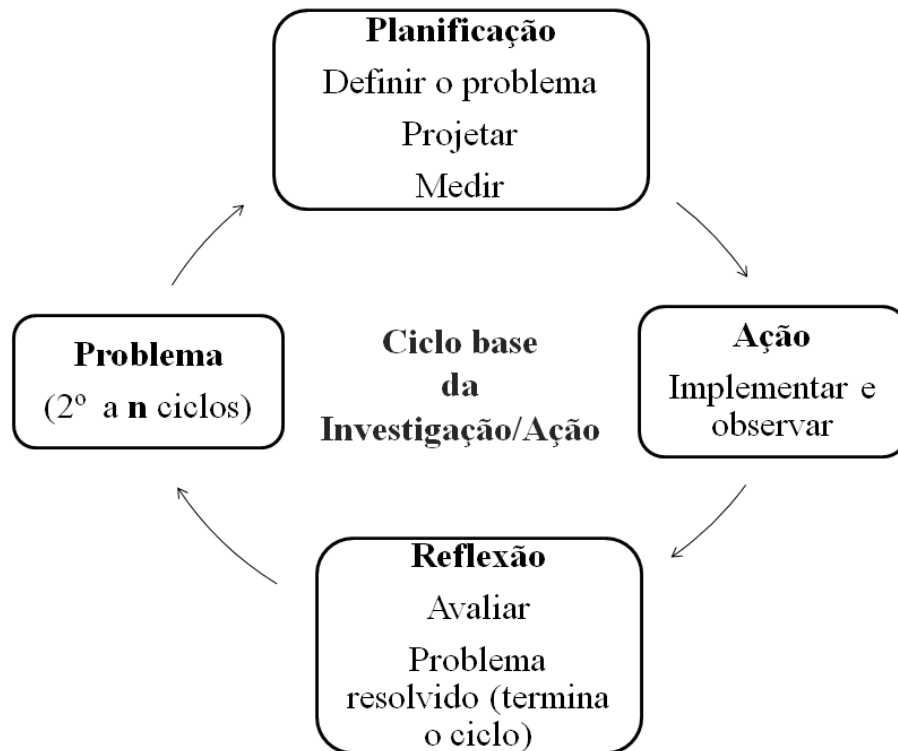
A investigação/ação pressupõe que o investigador intervém e envolve-se com a realidade como um todo, numa avaliação constante, num processo cíclico de fazer – refazer. Na necessidade de mudança, a opção pela investigação-ação justifica a aplicação de metodologias adequadas à aprendizagem social, em que não se identifica o que está errado, mas procura-se conhecer como se faz melhor. Parte-se da reflexão, do questionar e da discussão, num processo participativo e de colaboração entre os vários atores. É uma aproximação contingente, aplicada a realidades específicas no intuito de contribuir para que os atores solucionem os seus problemas (Leitch, 2007).

A investigação-ação faz o seu percurso a partir da identificação do problema, da recolha de dados, da reflexão e da análise, até ao contributo prático para a solução ou redefinição desse mesmo problema. Neste último caso, iniciar-se-á um novo ciclo.

---

<sup>21</sup> Citado por Baxter e Jack (2008).

**Figura 3.1 O (s) ciclo (s) da investigação/ação**



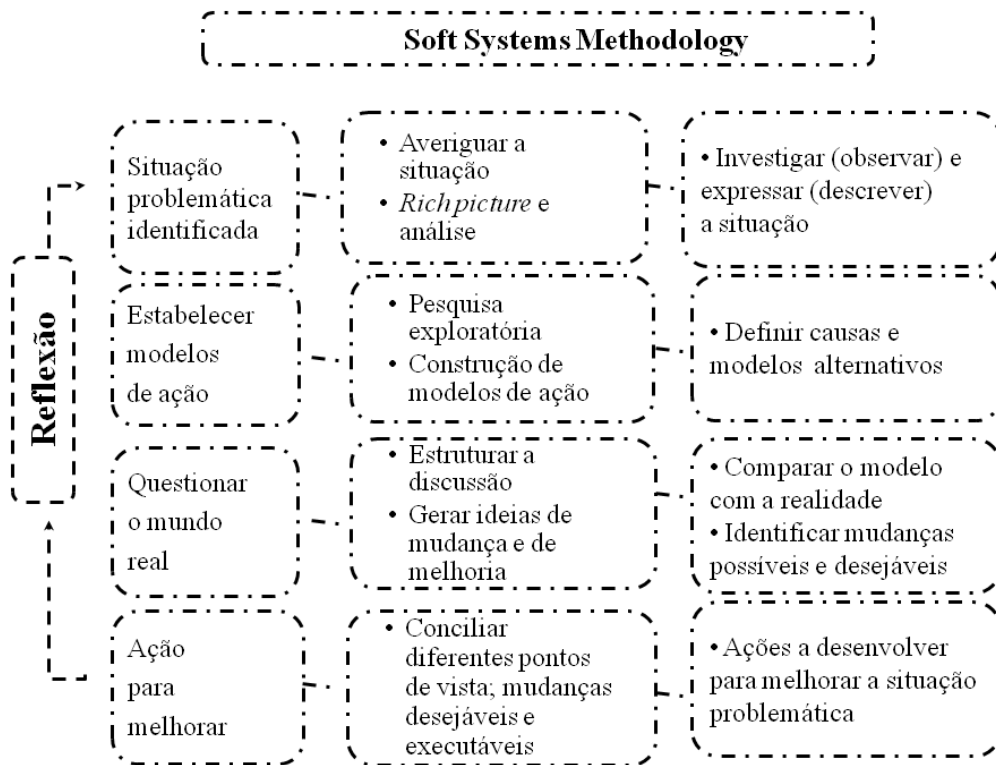
Fonte: Elaboração do autor

Deste modo, a partir da recolha de dados, na procura de verificar o que está feito e propor o que é necessário fazer, o raciocínio de investigação adquire uma maleabilidade própria da pesquisa em ação, na qual a relação determinística de causa-efeito é de difícil identificação.

### 3.3.3 A SSM

No quadro da investigação-ação aplicado a este estudo de caso, seguiram-se metodologias da SSM. Nestas, numa aprendizagem social e pragmática procura-se encontrar soluções para uma situação problemática (Checkland e Poulter, 2010). Este modelo configura-se do seguinte modo:

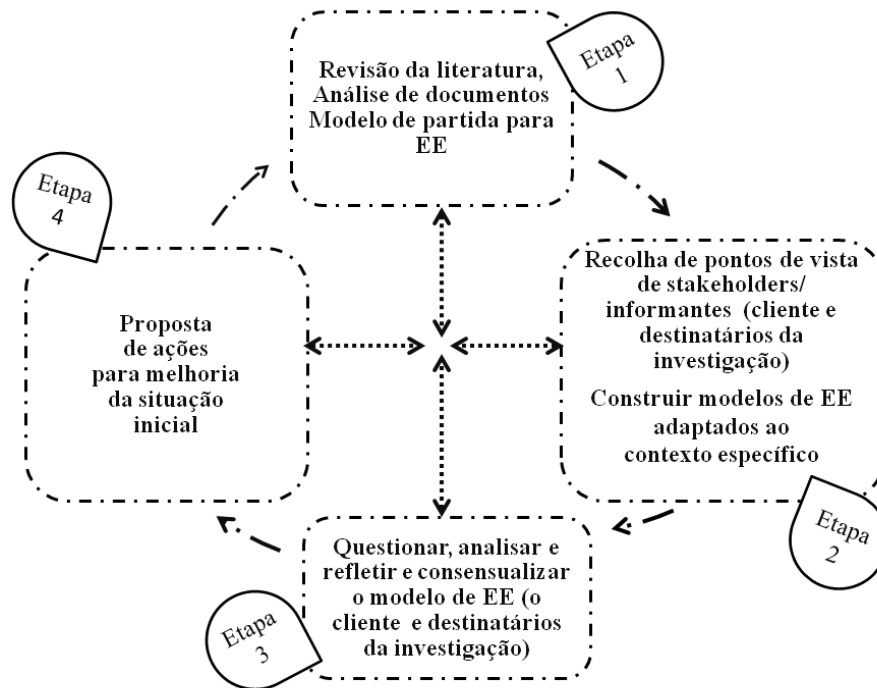
**Figura 3.2 – A SSM**



Fonte: Checkland e Poulter (2010)

No contexto de investigação aplica-se conforme a figura abaixo:

**Figura 3.3 – Aplicação da SSM no contexto de investigação**



Fonte: Elaboração do autor

Este processo desenvolve-se em sete etapas organizadas e flexíveis. A abordagem do sistema contido no mundo-real, a sua discussão participada e a comparação com a modelização ideal são a base da decisão para novas soluções.

Através da observação e da recolha de dados, com o cruzamento de instrumentos de investigação qualitativa, procurou-se compreender os papéis dos atores, a origem do problema, quem é afetado por ele e pela eventual solução a implementar. Frise-se a palavra eventual. A solução implica mudança e os atores podem estar dispostos, ou não, a aceitá-la e a questionar se a mesma é necessária, possível ou desejável.

**Tabela 3.3 - Etapas da SSM**

<b>Estádios</b>	<b>Ação</b>
<b>1</b> <b>Descrição da situação problemática</b> [visão explicativa do investigador]	Revisão da literatura; seleção e análise de documentos; elaboração do modelo de partida
<b>2</b> <b>Expressão do problema «rich picture»</b> [descrição detalhada do contexto onde o problema ocorre]	Definição de instrumentos; amostra e recolha de dados; redução e tratamento dos dados;
<b>3</b> <b>Definição de causas e essências do sistema</b> [causas e elementos relevantes]	análise de dados, apresentação e conclusões;
<b>4</b> <b>Elaboração de testes e modelos conceptuais</b> [descrição do funcionamento ideal dos elementos relevantes do sistema]	Elaboração de modelos alternativos
<b>5</b> <b>Comparação do modelo conceptual com a realidade</b> [comparar e compreender as diferenças entre os diferentes modelos num esforço de consensualização]	Consensualizar modelos com <i>stakeholders</i>
<b>6</b> <b>Identificação das mudanças possíveis e desejáveis</b> [refletir sobre o estágio anterior e analisar a possibilidade de implementação face ao desejo dos diferentes atores]	
<b>7</b> <b>Implementação das mudanças desejáveis</b> [colocar em prática o sistema identificado no estágio 6]	Apresentação de proposta de modelo consensualizado <sup>22</sup>

Fonte: Soares et al (2001)

### 3.3.3.1 Modelo LUMAS: a aproximação do investigador ao real

Na *SSM*, a aproximação do investigador ao mundo real é uma aprendizagem permanente na busca de soluções e traduz-se no acrónimo anglo-saxónico LUMAS (Checkland e Poulter, 2010).

<sup>22</sup> Ver consideração referida pelo investigador no item 5.2 deste documento.

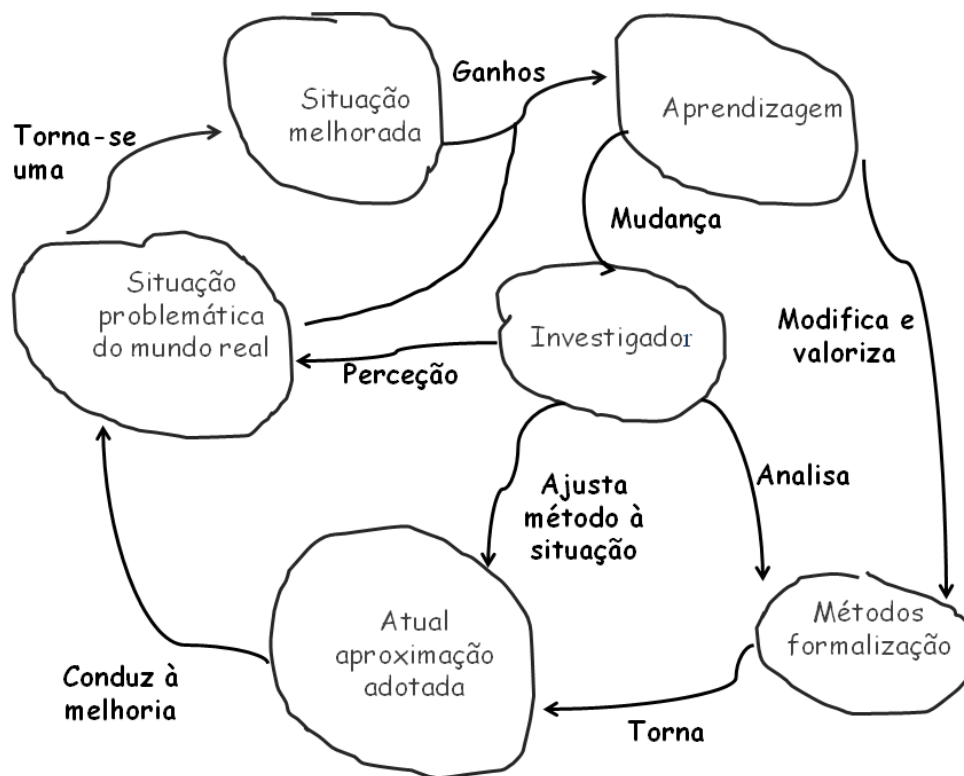
**Tabela 3.4 Modelo LUMAS: o papel do investigador**

<b>O papel do investigador</b>	
<i>Learnig</i>	Aprendizagem permanente
<i>User</i>	Investigador é central
<i>Methodology</i>	Metodologia escolhida
<i>Approach</i>	Abordagem específica
<i>Situation</i>	Situação percebida pelo investigador

Fonte: elaboração do autor

Na prática o modelo esquematiza-se da seguinte forma:

**Figura 3.4 – A ação do investigador no modelo LUMAS**



Fonte: Adaptado de Checkland e Poulter (2010)

### 3.3.3.2 A «rich picture»

A «rich picture» é o meio para se perceber de modo acromático, i.e., do modo mais fiel possível, os significados manifestos e latentes da situação problemática (Bell e

Morse, 2013), ou seja, a expressão da situação delimitada em toda a sua riqueza (Checkland e Poulter, 2010).

A análise resultante da «*rich picture*» é de natureza transitória, não é o fim do processo, mas o retrato que conduz os *stakeholders* a refletir e a analisar a situação, a equacionar os seus pontos-de-vista até à solução consensual.

**Tabela 3.5 - A construção da «*rich picture*»**

<b>Construção da «<i>rich picture</i>»</b>	
<b>Estrutura</b>	Integrar elementos suficientes para registar as dinâmicas, pontos de vista e preocupações face ao problema.
<b>Processo</b>	Representação esquemática e sintética dessas dinâmicas e interações.
<b>Interesses</b>	Sintetizar pontos-de-vista chave dos <i>stakeholders</i> .
<b>Linguagem</b>	Expressar ideias em linguagem compreensível para os informantes
<b>Representação gráfica</b>	Não existem cânones nem esquemas únicos; a expressão da <i>rich picture</i> depende do investigador;

Fonte: Monk e Howard (1998)

### **3.4 Articulação entre objetivos do estudo e metodologias de investigação**

No âmbito da investigação elaborou-se uma matriz de relação entre os objetivos do estudo e as metodologias utilizadas (ver Apêndice 2). Seguiram-se procedimentos específicos, de forma não linear, mas com interação entre si, numa articulação entre objetivos específicos, metodologias e temas e conceitos a abordar (ver Apêndice 3). O decurso da investigação delineou-se da revisão da literatura até à elaboração um modelo conceptual de partida para o EE, da análise de documentação sobre os contextos europeu, nacional, regional e local da temática, até à realização do trabalho de campo, em consonância com os objetivos de investigação e com recurso a instrumentos de recolha próprios das metodologias selecionadas.

**Tabela 3.6 – Decurso da investigação: instrumentos de recolha de informação**

Decurso da investigação	Instrumentos de recolha
Revisão da literatura; leitura de documentos técnicos e científicos; conversas informais;	Definição contexto e análise da situação problemática; elaboração do modelo conceptual de partida para o EE
Abordagem qualitativa; Estudo de caso; Investigação/ ação;	Amostragem propositada (informantes e <i>stakeholders</i> ); instrumentos de recolha (entrevistas semiestruturadas <i>one-to-one</i> , entrevistas curtas, <i>focus group</i> ); análise e tratamento de informação (análise de conteúdo qualitativa, mapas conceptuais)
<i>Soft Systems Methodology</i>	Elaboração de modelo de chegada do EE; drivers e inibidores; priorização e consensualização de eixos e medidas de ação (validação, <i>force field</i> ), governança do EE ( <i>brainstorming</i> );

Fonte: Elaboração do autor

### 3.5 A técnica de amostragem

Saunders et al (2009) referem que face à natureza do objeto de estudo e ao considerar-se o estudo caso no *design* de investigação, a escolha de métodos de amostragem não probabilísticos podem ser adequados. Devido à necessidade de casos ricos em informação para uma pesquisa não generalizável - e em virtude da escassez de tempo - desejou-se obter a amostra rapidamente sem a preocupação da representatividade da população, própria de um método probabilístico. Sendo a investigação não generalizável, e o caso selecionado informativo, optou-se por uma amostragem intencional propositada pelo método de *snowball*, estatisticamente não representativa do universo. Esta técnica é adequada na pesquisa qualitativa. Pois quando o foco está na relação entre as pessoas, o contacto inicial com alguns indivíduos para chegar até outros pode ser um recurso (Coleman, 1958). Neste sentido, selecionaram indivíduos que desenvolvem a sua atividade no território e que no tecido de atores do contexto se destacam e têm capacidade de influência institucional ou empresarial, para ajudar a responder às questões de investigação e conduzi-la aos objetivos definidos. Conforme Bryman (2012), nesta situação ao se considerar a estratégia e objetivos do estudo, a meta é a seleção de uma amostra onde os seus membros difiram em

características-chave e sejam relevantes para a compreensão do fenómeno. Recorreu-se a amostra de variação máxima para tentar compreender e explicar as temáticas-chave observadas e os diversos pontos-de-vista dos *stakeholders*.

### **3.6 Instrumentos de recolha de dados**

Como a natureza exploratória da investigação procura compreender a situação problemática e revelar novas perceções do problema, a informação foi recolhida em documentação sobre a temática e através de entrevistas semiestruturadas *one-to-one* (Saunders et al, 2007), entrevistas curtas e de *focus group*. Os objetivos do estudo, a necessidade de compreender pontos de vista e atitudes dos participantes, justificam o uso destes instrumentos em que o investigador detém uma lista de tópicos a abordar (ver Apêndice 4).

#### **3.6.1 Recolha e análise documental**

Neste parâmetro recorreu-se a análise e à interpretação de documentos contemporâneos e com autenticidade científica. Estes, para além de fornecerem informações ao investigador sobre os contextos do caso local, foram indício de novos caminhos no percurso da investigação. A sua seleção não foi aleatória, mas enquadrada no contexto do objeto estudo e na procura significação manifesta e latente, num contributo para a interpretação de informação recolhida através de outros instrumentos e metodologias.

#### **3.6.2 As entrevistas semiestruturadas *one-to-one***

A meta de qualquer entrevista qualitativa - aprofundada, exploratória, semiestruturada ou não-estruturada – é ver e compreender os tópicos abordados do ponto de vista do entrevistado (King, 2004). Neste caso, nas entrevistas semiestruturadas *one-to-one* seguiram-se determinados procedimentos (ver Apêndice 5). Durante a entrevista abordaram-se tópicos definidos pelo investigador, de forma maleável, sem castrar a possibilidade de introduzir outros temas, que no contexto da temática fossem considerados relevantes.

Selecionaram-se os informantes<sup>23</sup> (ver Apêndice 6) e tomou-se a Presidente da CML e o seu Vice-presidente como representantes da autarquia e, simultaneamente, com o papel de informantes-chave. Revelaram casos relevantes para a investigação e indicaram outros participantes que poderiam fornecer informações importantes no contorno da investigação. O recurso a entrevistas semiestruturadas *one-to-one também* foi a solução para a recolha de informação junto dos *stakeholders* do ensino, das atividades criativas e da economia social. A indisponibilidade de alguns atores e a falta de um mínimo de participantes destas áreas para realizar um *focus group* não permitiu a recolha de informação através deste instrumento.

### **3.6.3 O *focus group***

No âmbito de um determinado fenómeno o *focus group* possibilita ao investigador estudar o modo como os indivíduos constroem um sentido coletivo (Bryman, 2012). A necessidade de informação sobre temas pouco aprofundados e a necessidade de compreender os «porquês» e explorar as dinâmicas empreendedoras do concelho justificaram a utilização deste instrumento. A possibilidade de implementar e concretizar um EE no concelho é uma temática delicada, pois toca com a consciência de cada um e com os seus comportamentos individuais. Neste contexto, o *focus group* foi o instrumento utilizado para os *stakeholders*/informantes empreendedores empresariais do território. Foi cumprido o protocolo de investigação para o estudo de caso (ver Apêndice 1) e seguidos os procedimentos que o recurso ao *focus group* aconselha (ver Apêndice 7). A sua natureza de instrumento exploratório implicou informalidade, na procura de atenuar alguma inibição que os participantes pudessem manifestar. Foi escolhido um local sentido como neutro<sup>24</sup>. Na moderação, procurou-se extrair novos pontos de vista a partir da interação promovida e suscitada no seio do grupo. Promoveu-se a flexibilidade na exploração dos tópicos abordados, a valorização dos pontos de vista de cada um, a exploração e clarificação das suas opiniões sobre a temática, para se tentar conduzi-los à reavaliação de posições cristalizadas e à emergência de novas

---

<sup>23</sup> Designa-se por informante e não por respondente pois são as suas perceções que guiam a condução da entrevista por entre os tópicos a abordar (Esterby-Smith et al, 2002; Ghauri e Grnøhaug, 2005; Healey e Rawlinson, 1994; Robson,2002, citados por Saunders, Lewis e Thornhill, (2009).

<sup>24</sup> Escola Secundária Júlio Dantas, em Lagos.

formas de pensar, de aprofundar o assunto e trazer à tona novos elementos úteis como resposta aos objetivos do estudo.

O número de indivíduos em cada sessão do *focus group* teve em conta as recomendações da literatura. Esta aponta até 12 participantes por *focus* (Kitzinger e Barbour, 1999; Brown, 1999; citados por Sagoe, 2012), num equilíbrio entre o objetivo da investigação, o tempo disponível e a perícia do investigador para o tratamento dos dados e análise (Patton, 2002), isto sem que se perca de vista o propósito exploratório da investigação e as inferências a retirar.

Por questões operacionais, e em função do número de atores escolhidos, optou-se, por dois *focus group* (ver Apêndice 8). Seguiu-se um critério de homogeneidade no seu agrupamento de modo a que se sentissem à-vontade na troca de opiniões. No primeiro, agruparam-se empreendedores inovadores em atividades pioneiras e recentes no concelho. Como um dos participantes assumia o papel de empreendedor e de dirigente associativo de uma associação empresarial da cidade, a PROLAGOS – Associação de Promoção & Desenvolvimento, convidou-se o representante máximo da outra associação empresarial sediada no concelho, a ACRAL, para fazer parte desta reunião, o que não aconteceu apesar das várias tentativas de contacto efetuadas pelo investigador.

No segundo *focus group* participaram indivíduos com mais experiência empreendedora e que, aquando do lançamento dos seus empreendimentos, foram considerados inovadores no território.

#### **3.6.4 Conduta e procedimentos do investigador**

Na aplicação das entrevistas semiestruturadas *one-to-one* e no *focus group* seguiu-se uma cronologia e uma sequência de procedimentos (ver Apêndice 6 e Apêndice 8). Algum receio por parte do investigador que os informantes e participantes estivessem pouco familiarizados com as temáticas e os conceitos a abordar, determinou o envio de informação sobre empreendedorismo enquadrada no âmbito do estudo (ver Apêndice 9) e em conjunto com o convite formal para a participação (ver Apêndice 10).

No uso dos instrumentos, os tópicos condutores foram lançados de modo que os entrevistados se expressassem de forma aberta e descritiva sobre os mesmos. O investigador adotou uma conduta neutra, evitou a polarização para não condicionar outras participações e encorajou os entrevistados ao iniciar a abordagem dos temas com «como?», «o que é que?», «porquê?». Face à natureza exploratória e semiestruturada dos instrumentos, a sequência da conversa estabelecida não implicou que se seguisse uma ordem prévia de abordagem e quando o investigador julgou necessário obter informação mais aprofundada e detalhada sobre alguns itens, recorreu a questões complementares.

### **3.7 Tratamento da informação recolhida: a análise de conteúdo qualitativa e mapas conceptuais**

Para o estudo das informações recolhidos nas entrevistas semiestruturadas *one-to-one* e no *focus group*, recorreu-se à análise de conteúdo qualitativa. Esta é metodológica e controla a informação com modelos «passo-a-passo», sem preocupação com quantificações e permite desenvolver a interpretação do material (Mayring, 2000). Ela é mais do que quantificar palavras ou extrair conteúdos objetivos para dotá-los de sentido, trata-se de uma compreensão subjetiva, mas científica da realidade social pelo investigador (Zhang e Wildemuth, 2009).

O processo desenvolveu-se em quatro passos:

#### **Fase 1- Preparação**

Consistiu na audição repetida das gravações, nas suas transcrições e na sua leitura e releitura. Anotaram-se observações daí decorrentes num processo de codificação preliminar, designado por codificação aberta (Moghaddam, 2006). Aos dados brutos resultantes dos instrumentos de recolha utilizados e da transcrição feita, palavra a palavra, foi atribuído um código específico, tal como aos instrumentos de recolha e aos participantes.

## **Fase 2 – Unidades de registo**

Enquanto elementos unitários das transcrições<sup>25</sup> selecionaram-se frases e palavras que permitissem, pelo seu significado e relação com os tópicos, alcançar o sentido do conteúdo. Com o recurso a tabelas, as unidades de registo foram referenciadas no seu contexto (unidades contextuais), separadas do texto, reescritas ou sintetizadas na sua ideia basilar, sem que perdessem o seu significado, e codificadas em associação aos documentos em questão.

## **Fase 3 – Categorização**

Em função das suas características comuns – proximidade temática, semelhança, analogia, sentido e significado - as unidades de registo foram agrupadas em categorias (em menor número e mais amplas) e subcategorias de análise (mais estreitas e homogéneas). Com recurso a fragmentação do *corpus* de análise, as categorias foram construídas através de um processo misto, isto é, existiam categorias pré-definidas a partir dos tópicos abordados (categorias dedutivas), e algumas, face à natureza exploratória do estudo, foram renomeadas, modificadas e refinadas no decorrer da análise, dando origem a novas categorias (categorização indutiva). Procurou-se sempre que as mesmas fossem válidas (adequadas ao objetivo da análise), exaustivas e inclusivas (abranger todo conteúdo com significado), e consistentes (aplicadas do mesmo modo ao longo da análise). A sua exclusividade, nem sempre foi assegurada, pois por vezes cada unidade de registo foi enquadrada em mais do que uma categoria, o que pode acontecer na análise de conteúdo qualitativa (Tasch, 1990, citado por Zhang e Wildemuth, 2009).

## **Fase 4 – Descrição e interpretação**

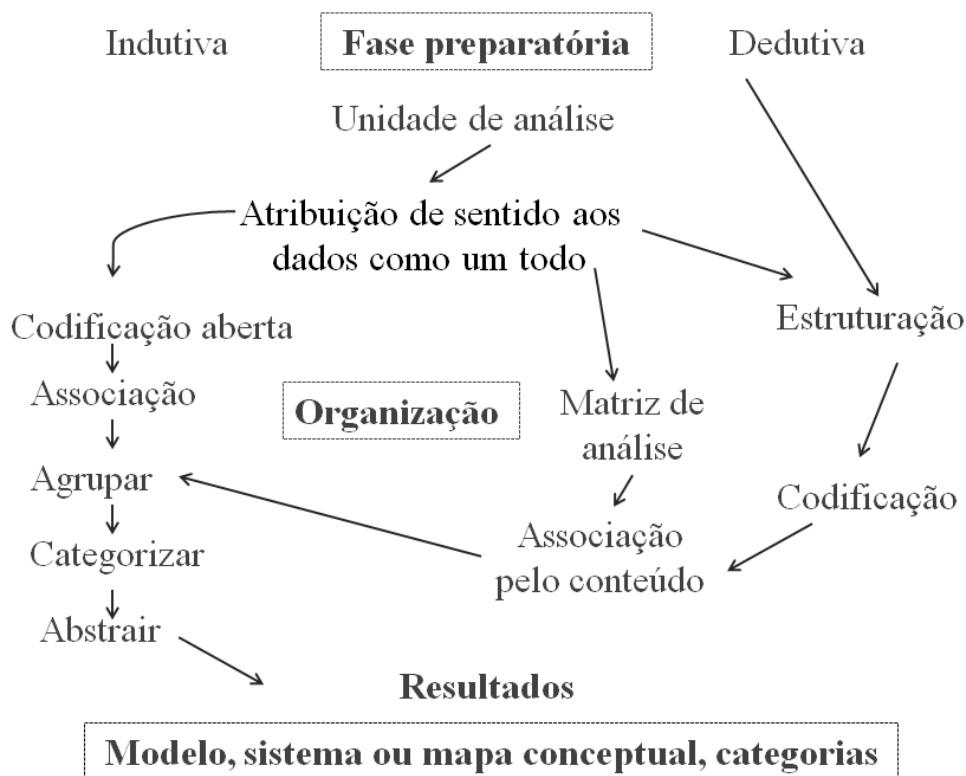
Em função da metodologia, capturaram-se significados presentes e intuídos na informação recolhida, os quais foram explicitados com recurso a citações diretas, a esquemas e mapas conceptuais. Procurou-se ir mais além do manifesto (natureza

---

<sup>25</sup> Face à eventual necessidade do investigador complementar a análise, optou-se por transcrever *ipsis verbis*, a linguagem verbal dos entrevistados e participantes codificando-a, sempre que possível, com alguns comportamentos não-verbais manifestados.

objetiva, descritiva e dedutiva) e chegar ao conteúdo latente (natureza subjetiva, interpretativa e indutiva/construtiva), através da articulação entre o que foi expresso, com o contexto sociocultural do estudo de caso. Isto em sintonia com os objetivos de investigação, num processo compreensivo/interpretativo que contribuisse para a construção de instrumentos para se obter consensos sobre o modelo de EE, eixos e medidas a priorizar e a implementar, e a sua governança. Neste sentido, a análise desenvolveu-se num equilíbrio entre a análise dedutiva, face ao quadro teórico de base e aos objetivos definidos, até à abstração própria da análise indutiva, com induções e significações aplicadas ao contexto do estudo de caso. Esta relação é representada no esquema seguinte:

**Figura 3.5 – O processo da análise de conteúdo qualitativa**



Fonte: Adaptado de Elo e Kyngäs (2008)

Na apresentação de resultados privilegiou-se a descrição da informação, complementada com tabelas, figuras, esquemas e mapas conceituais. Estes últimos partem de ideias e conceitos. São representações mentais e abstrações da realidade. Constituem-se como ferramentas que organizam e mostram o conhecimento, na expressão de relações, na ligação de conceitos, ou regularidades percebidas e

designadas por etiquetas, unidas por palavras de ligação, formando proposições ou afirmações (Canã e Novak, 2009). Recorreu-se a estes esquemas para a compreensão e análise de modo simples, mas não simplista, da informação recolhida e da realidade observada.

### **3.8 A triangulação**

Além das questões ontológicas e de paradigmas quantitativos e qualitativos, a triangulação permite validar e reforçar a confiança na investigação (Bryman, 2004) e comparar diferentes fontes de informação para a conceção e emergência de soluções através da confrontação dos diferentes pontos de vista (Olsen, 2004, Fielding, 2012). Nesta investigação, a análise de *feedbacks*, pela *data triangulation*, permitiu observar as perspetivas de pessoas e entidades com diferentes pontos de vista e opiniões, com o objetivo de se entender as diferenças entre os mesmos (Patton, 1999), e identificar-se e compreender áreas de convergência e de divergência entre participantes (Guion et al, 2011), como base para a elaboração do modelo de EE a consensualizar, dos seus *drivers* e inibidores, das medidas a priorizar e consensualizar e da sua governança.

### **3.9 Instrumentos de consensualização**

No âmbito da investigação-ação é importante que emergjam evidências e consensos antes da ação (Chevalier e Buckles, 2013). Os consensos pressupõem colaboração entre atores com diferentes interesses (Innes e Booher, 1999), por vezes, à base de pequenas vitórias fundamentadas na confiança, no compromisso e na partilha de visão (Ansell e Gash, 2008). Acrescente-se o contexto, a composição do grupo, as questões operacionais, organizacionais, ideológicas e de poder e capacidade dos participantes, como condicionantes que o investigador pode encontrar para a construção destes consensos (Margerum, 2002). Neste sentido, foram seguidos e estipulados vários procedimentos que guiaram ação do investigador (ver Apêndice 11) e definidos instrumentos a utilizar de forma participativa para consensualizar os pontos de vista dos participantes, tais como:

- (i) Recolher opiniões sobre condutores e inibidores da implementação do EE (ver Apêndice 12);

(ii) Priorizar as medidas a implementar, segundo critérios de impacto e de urgência (ver Apêndice 13);

(iii) Definir formas e estrutura de governança do EE;

### 3.9.1 *Survey* sobre condutores e inibidores do EE: análise «force field»

As dinâmicas de comportamento coletivo resultam de equilíbrios dinâmicos entre fatores inibidores e condutores da mudança social o que para Lewin (1945) justifica uso da técnica de análise *force field*<sup>26</sup>. Esta prática também é utilizada no da investigação-ação para compreender os fatores que contribuem ou inibem a implementação de uma ação em contexto real (Chevalier e Buckles, 2013).

Deste modo, a partir dos pontos de vista recolhidos nas entrevistas e no *focus group* foi elaborado um *survey* para se avaliar condutores (itens A a N) ou inibidores (itens O a A.1) que respetivamente representam, ou não, vertentes de dinâmica positiva e florescência dos EE. As opiniões dos participantes foram manifestadas durante a reunião através da resposta a um questionário individual para medição de atitudes. Adotaram-se escalas de Likert onde perante várias declarações os participantes assinalaram uma entre as cinco opções de resposta. As opções «discordo totalmente» e «discordo» representam uma intensidade negativa. «Não concordo, nem concordo» uma atitude de indiferença. «Concordo» e «concordo totalmente», a intensidade positiva sobre a declaração em questão. A escala foi assumida como ordinal e não de intervalos. Na sua análise atribuiu-se ordem simétrica à pontuação manifestada quando o sentido da declaração foi construído de forma negativa. A moda foi a medida de tendência central para a análise descritiva das opiniões. Considerou-se cada uma das declarações como *driver* ou inibidor sempre que a frequência das opções selecionadas para cada item assumiu intensidade negativa ou positiva em pelo menos em 66% (2/3).

---

<sup>26</sup> Lewin refere-se a esta técnica no contexto da necessidade mudança organizacional e institucional, em que ela não é a solução do problema mas o meio que conduz a propostas e à ação que atenua inibidores e robustece os condutores.

### **3.9.2 Survey de validação para priorização consensual e participada das medidas a implementar, segundo critérios de impacto e de urgência**

Face à natureza das metodologias foi necessário gerar consensos prévios para a definição das medidas a implementar no EE. Neste sentido, adaptou-se a técnica de validação a que a investigação-ação recorre como instrumento para legitimar as ações a implementar (Chevalier e Buckles, 2013). Neste sentido, no contexto das dinâmicas empreendedoras comunitárias, do modelo de chegada do EE, as ações sugeridas pelos *stakeholders* foram agrupadas em eixos de intervenção e apresentadas aos participantes para se conseguir a sua priorização consensual. Para proporcionar a discussão e o debate próprios da investigação-ação, os participantes juntaram-se em grupos de três e priorizaram cada ação segundo dois critérios: o do impacto (efeito que a medida pode ter na dinâmica do EE) e o da urgência (o grau de necessidade imediata da medida para o arranque do EE). As ações propostas foram pontuadas por grupo uma única vez em cada critério do seguinte modo: 1 (sem impacto/ sem urgência), 2 (com pouco impacto/com pouca urgência), 3 (com impacto/a com urgência), 4 (com bastante impacto/ com bastante urgência) ou 5 (com muito impacto/com muita urgência). As pontuações atribuídas a cada medida, formada pelo par ordenado de critérios (impacto; urgência), foram localizadas em dois eixos perpendiculares graduados de 1 a 5. No eixo vertical referenciou-se o impacto e no horizontal a urgência. Daqui resultou a distribuição dos pares pelos quatro quadrantes do plano. As mesmas ações classificadas pelos dois grupos no primeiro quadrante foram consideradas de ação prioritária e com grau de consenso para uma visão conjunta de soma positiva (*win-win*). A prioridade será tanto maior quanto mais próximo se encontrar o par do angulo superior direito do quadrante. O grau de consenso representa a conformidade de opinião dos dois grupos sobre a medida a implementar, e terá uma natureza relativa e positiva se o valor absoluto das duas coordenadas for maior ou igual a 3. O consenso será quase total se a diferença entre o valor absoluto das coordenadas do par for igual a 1 ou a -1. No caso do valor absoluto da diferença ser igual a 1 ou a 2, o investigador privilegiou a pontuação do impacto como critério de avaliação mais relevante para a ordem de prioridade da medida. Considerou-se o consenso total da medida quando a diferença entre as coordenadas foi igual a 0.

### **3.9.3 O consenso para a forma e estrutura de governança do EE**

Para a consensualização da forma governança foi utilizada a técnica de *brainstorming*. Através deste instrumento de dinâmica de grupo estimulou-se o contributo dos participantes para se decidir e consensualizar a coordenação do EE e a sua estrutura interna. Na sua aplicação foram seguidos as seguintes etapas:

- Clarificar do conceito de governança e a sua importância para o EE;
- Incentivar os contributos e a interação entre os participantes, numa moderação feita pelo investigador;
- Recurso a quadro de parede para síntese escrita das ideias de cada participante;
- Estimular a expressão verbal de opinião e apontada no quadro.
- Definir elos entre as ideias e agrupá-las em soluções-tipo;
- Discutir de forma participativa as soluções;
- As mesmas foram votadas.
- Foi considerada consensual a solução que reuniu pelo menos 66% das escolhas

## **CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

A partir da revisão da literatura e da adaptação ao contexto dos modelos de Isenberg (2011) e de Suresh e Raraj (2012), elaborou-se um modelo conceptual de partida para o EE com vários domínios<sup>27</sup> em inter-relação entre si, emulsionados por uma cultura empreendedora e comportamentos que estimulam, desenvolvem e conduzem a ação empreendedora. Tentou-se compreender no contexto local estes fluxos de relações e o seu embebimento, num processo contínuo de aprendizagem, e com foco nos objetivos da investigação. Contudo, o investigador está consciente dos fatores políticos, socioeconómicos, tecnológicos, legais e culturais que afetam o empreendedorismo em termos macro e que interagem com as dinâmicas, a cultura e o espírito empreendedor local, sem perder de vista a circunscrição local do caso e as suas características descritivas e intrínsecas<sup>28</sup>.

### **4.1 O contexto do caso local**

#### **4.1.1 O empreendedorismo: a visão da Comunidade Europeia (CE)**

No seu *Think Small First - Small Business Act for Europe* (2008), a CE considerava as PME's como criadoras de emprego e de bem-estar para as comunidades locais e regionais e decisivas para o futuro da União Europeia. Com esta perspetiva estabeleceu dez mandamentos condutores do desenho das políticas públicas a considerar pelos Estados-membros, nomeadamente:

- Criar um ambiente favorável ao florescimento de pequenos negócios empreendedores e de negócios familiares;
  
- Proporcionar uma segunda oportunidade para empreendedores honestos que tenham falido;
  
- Desenhar regras segundo o princípio «*Think Small First*»;

---

<sup>27</sup> Ver 2.8 Modelo de partida para o EE.

<sup>28</sup> Ver 3.1.1.1 O contexto do estudo de caso

- Tornar a administração pública atenta às necessidades das PME's;
- Adaptar as políticas públicas às necessidades das PME's;
- Facilitar o acesso a financiamento e criar mecanismos legais que assegurem cumprimento de prazos de pagamento nas transações comerciais;
- Facilitar o acesso ao mercado único;
- Promover a inovação junto das PME's;
- Estimular as PME's a transformar dificuldades em oportunidades;
- Apoiar as PME's a beneficiarem do crescimento dos mercados.

Mas, se considerarmos estas intenções aplicadas a Portugal, os resultados terão sido escassos desde 2008 e o país tem dificuldades em incorporar e implementar este tipo de medidas. Só a título de exemplo, o Estado é o pior pagador da economia, os processos judiciais de falência são longos e o acesso ao financiamento é escasso

Em 2013 a mesma CE propôs-se reinventar o espírito empreendedor na Europa, através do seu «*Entrepreneurship 2020 Action Plan*», para aumentar o número de empreendedores europeus. As intenções assentam em três pilares de ação:

- Aprendizagem e educação para o empreendedorismo;
- Ambiente propício ao desenvolvimento do empreendedorismo, com acesso a financiamento, apoio a novos negócios nas suas fases cruciais, novas oportunidades na era digital, facilitar a transferência de negócios, apoio ao falhanço e menos burocracia;
- Reconhecimento do empreendedorismo e torná-lo mais inclusivo e abrangente.

A CE identifica a necessidade de desencadear o espírito empreendedor na Europa, enquanto condutor da competitividade, da inovação, da criação de empresas e

de emprego, do crescimento e do bem-estar. É assumida a urgência de uma mudança cultural em direção ao empreendedorismo e reconhece-se o papel das microempresas e PME's neste processo. Ideias europeias que se enquadram na perspectiva de Karlsson (20012) em que políticas catalisadoras e equilibradas, indutoras de estímulos ao capital humano e financeiro, promovem a mudança institucional, de mentalidades, e o interesse de indivíduos e organizações na direção do empreendedorismo.

#### **4.1.2 Empreendedorismo em Portugal**

Apesar de alguns dados encorajadores sobre o seu índice de empreendedorismo, Portugal apresenta condições estruturais desfavoráveis, como as normas culturais e sociais e as políticas governamentais (GEM, 2012)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> O *Global Entrepreneurship Monitor (2012)* considera nove condições estruturais: apoio financeiro, políticas governamentais, programas governamentais, educação e formação, transferência de I&D, infraestrutura comercial e profissional, abertura do mercado e barreiras à entrada, infra estruturas físicas e normas culturais e sociais.

**Tabela 4.1 – As condições estruturais do empreendedorismo em Portugal**

Fator	Apreciação global	Aspetos particulares	
		+ ou +/-	-
<b>Apoio financeiro</b>	Impacto insuficiente com evolução negativa face a 2011	Capital de risco	Empréstimos e ofertas públicas iniciais;
<b>Políticas governamentais</b>	Efeito negativo e parcialmente insuficiente, com evolução negativa em relação a 2011	-	Apoio ao crescimento de empresas; apoio a star-up's; carga fiscal; burocracia
<b>Programas governamentais</b>	Neutro	Parques científicos ou tecnológicos; Incubadoras; N° de programas de apoio	Eficiência e eficácia dos programas
<b>Educação e formação</b>	Parcialmente insuficientes com evolução negativa	Formação superior em gestão e negócios	Nível básico e secundário
<b>Transferência de I&amp;D</b>	Parcialmente insuficientes	-	Acesso à tecnologia; acesso a subsídios de I&D; (menos negativos); Preço da tecnologia; Capacidade da tecnologia criar negócios
<b>Infraestrutura comercial e profissional</b>	Neutro com evolução negativa	Disponibilidade de serviços de apoio	Custo dos serviços de apoio; Desvantagem em relação aos parceiros europeus;
<b>Abertura do mercado/barreiras à entrada</b>	Negativa e parcialmente insuficiente e com evolução negativa	-	Custo de entrada para as empresas novas e em crescimento; Bloqueios pelas empresas instaladas (menos negativo)
<b>Acesso a infraestruturas físicas</b>	Positiva favoráveis	Infraestruturas físicas, serviços e utilidades	Preço
<b>Normas sociais e culturais</b>	Negativa, com evolução positiva (pela primeira vez)	-	Estímulo ao risco; Fomento da criatividade e inovação (menos negativo)

Fonte: Adaptado de GEM (2012)

Ainda no âmbito do GEM, e ao auscultar vários especialistas portugueses, Caetano (2014) enumera três condições estruturais inibidoras do empreendedorismo a nível nacional: a educação e formação (nível básico e secundário), políticas governamentais (apesar de a nível nacional e local o apoio ao crescimento de empresas ter melhorado nos últimos 10 anos) e as normas sociais e culturais (pouca orientação para a promoção da atividade empreendedora, da iniciativa individual e baixo estímulo ao risco e à criatividade).

Por outro lado, Santos e Simões (2014) apontam estudos conduzidos em Portugal que enfatizam a falta de interatividade entre os atores regionais de inovação, designadamente, a pouca cooperação, o individualismo das empresas, a fragilidade financeira e de recursos humanos, a pouca indústria tecnológica, a baixa qualificação da mão-de-obra e políticas erráticas de inovação.

**Tabela 4.2 – Portugal: obstáculos à inovação e ao empreendedorismo**

<b>Obstáculos à inovação e ao empreendedorismo em Portugal</b>	<b>Orientações de atuação: alargar a inovação às áreas mais desfavorecidas</b>
<b>Concentração nas grandes cidades Lisboa e Porto (bicefalia);</b>	Visão estratégica, definir prioridades, criação de dinâmicas coletivas, vencer a inércia, estabelecer pontes, agir com sentido pedagógico e específico (aproximação <i>bottom-up</i> ) com:
<b>Fraco uso do conhecimento produzido e da sua utilização económica;</b>	
<b>- Tecido empresarial com ideias fordistas de inovação;</b>	
<b>- Investimento em capital físico com o intuito de melhorar prazos de entrega e empregar menos mão-de-obra;</b>	
<b>- Perda de conceitos menos tangíveis de inovação e de relação inovação/mercado;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de novos canais entre atores</li> <li>- Fortalecer o capital relacional</li> <li>- Lideranças multinível</li> <li>- Compreender as dinâmicas endógenas e regionais da economia</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Santos e Simões (2014)

As orientações sugeridas na tabela anterior remetem-nos para a questão suscitada por Crespo (2004) que em Portugal, os modelos de desenvolvimento territorial endógeno são condicionados por uma intervenção centralizada, sobreposta à intervenção

local, em que a gestão *bottom-up* do território não se aplica, predominando o modelo misto e de autonomia limitada.

Considerando este aspeto pode-se pensar se para implementar um EE no território lacobrigense será possível constituir-se uma base de diálogo permanente de consciencialização/ação, num modelo negociado com os diferentes *stakeholders*, em que o *bottom-up* seja facilitador do incremento desse espírito empreendedor e de um EE no concelho de Lagos. Por outro lado, face ao peso eventual de *inputs* exteriores o caminho para a fundação contínua de um círculo virtuoso que ampare os tangíveis e os intangíveis do empreendedorismo, pode ser complexo e obstaculizar o desenvolvimento do EE. Colocam-se, por exemplo, questões de cultura no sentido sociológico e empreendedor, da relação do contexto local com o sistema empreendedor regional e nacional e da atribuição de papéis a desempenhar pelos diferentes atores, públicos e privados.

#### **4.1.3 O contexto regional: o tecido empreendedor**

No Algarve, o turismo potenciou o peso do setor terciário, designadamente do comércio e serviços. Face à crise instalada desde 2008, a construção civil perdeu protagonismo e é agora o sexto setor com maior expressão no emprego regional<sup>30</sup>. Nos últimos anos, a agricultura ganhou um novo impulso. Entre 2006 e 2013<sup>31</sup> o número de jovens com formação superior fez quadruplicar na região o número de agricultores e foram introduzidas técnicas e culturas não tradicionais.

Ganham algum protagonismo e emergência, a biotecnologia e a indústria agroalimentar (CRIA, 2010). A aquacultura regista algum nível de empreendedorismo, através do interface com a Universidade do Algarve (Barreira, 2009). A pesca está fragilizada, apesar de uma tendência para o associativismo. A atividade representa 1% da população empregada no Algarve e transformou-se num setor de mão-de-obra envelhecida, a que se junta um baixo índice de modernização da frota pesqueira. As indústrias transformadoras e extrativas são residuais, apesar de alguns átomos de inovação nas conservas e na cortiça.

---

<sup>30</sup> CCDR Algarve, Boletim nº 17, 3º trimestre de 2013.

<sup>31</sup> Informação da Direção Regional de Agricultura e Pescas referida em <http://agrotec.pt/?p=6565>

No seu todo, a região apresenta um défice de capital humano. Os *inputs* de inovação no setor privado são baixos, o emprego em média na alta tecnologia é residual, com tradução em baixos *outputs* de inovação (Pinto, 2009).

Acrescente-se que a região é das mais desfavorecidas da Europa e apresenta o Paradoxo de Inovação Regional<sup>32</sup>, a que acresce a desarticulação das competências do meio empresarial e o saber produzido pela Universidade do Algarve, com exceção do setor do turismo (Barreira, 2009).

Reforce-se que, no seu todo, o Algarve tem perdido competitividade, pois apresenta níveis de coesão social abaixo da média nacional e a queda do PIB *per capita* regional para valores de 1995, o que conduz a região para um regime de convergência negativa (CCDR Algarve, 2013). Isto apesar de para a distribuição dos fundos comunitários ser uma região de transição, i.e., caminha para integrar as regiões desenvolvidas.

Por seu turno, as associações e as federações empresariais da região<sup>33</sup>, com exceção da ACRAL, têm o seu centro de ação mais balizado nos vértices Portimão - Albufeira – Loulé – Faro. Aqui concentra-se o número de apoios e atividades de divulgação do empreendedorismo e de estímulo empresarial. O barrocal e o extremo barlavento são periféricos dentro da própria região. Grande da parte dos fluxos de informação específica sobre programas de suporte e apoio às empresas circula no Algarve central e no sotavento, onde instituições, empresas e associações empresariais parecem muito mais ativas. Este critério pode justificar-se por se reunir neste espaço o maior número de empresas na região<sup>34</sup>. No contexto lacobrigense, a sensação deixada pelo tecido empresarial é de alguma inércia destas associações, as quais apenas exercem a sua relação junto dos poderes políticos instituídos, sem contudo a sua ação ser transportada até às empresas locais. Aliás, no contexto desta investigação, a ACRAL não manifestou disponibilidade em participar.

---

<sup>32</sup> Barreira (2009) refere-se à necessidade de fundos de convergência *versus* incapacidade de captação de dinheiros públicos para inovar no tecido empresarial.

<sup>33</sup> NERA; CEAL; ANJE; ATA; AHETA; AIHSA; ACRAL

<sup>34</sup> INE – Anuário Estatístico da Região do Algarve (187: 2011)

Refira-se que apesar da existência no contexto regional de iniciativas, de programas de apoio, de estímulos e de redes de suporte para a dinamização da atividade empreendedora, a criatividade e inovação não se enraizaram em atores públicos e privados (ver tabela 4.4 e tabela 4.5).

**Tabela 4.3 – Empresas algarvias: barreiras à criatividade e ao empreendedorismo**

<b>Domínios</b>	<b>Tipo de barreiras</b>
<b>Cultura empresarial</b> <b>[Resistência por parte dos empresários]</b>	Aversão ao risco, Deficiente organização interna das empresas; Falta de estratégia; Espírito empresarial; Incapacidade de partilhar o poder; Falta de diálogo; falta de confiança;
<b>Contexto empresarial</b> <b>[Características do tecido empresarial]</b>	Pequena dimensão do mercado; Falta de perspectiva de viabilização dos projetos; Ausência de espaço para a criatividade; Gestão; Baixa cooperação e <i>network</i> ; Pouca partilha de conhecimento; Tecido empresarial antiquado;
<b>Políticas nacionais e regionais</b>	Financiamento; Dificuldade de uso de mecanismos de apoio; Falta de política regional para as empresas; Falta de plano estratégico; Burocracia;
<b>Qualificação</b> <b>[intrínsecas aos indivíduos]</b>	Baixa qualificação dos recursos humanos (colaboradores e empregadores); Falta de criatividade;

Fonte: Adaptado de CRIA (2010)

**Tabela 4.4 - Barreiras à criação de empresas e à geração de novas ideias**

<b>Domínios</b>	<b>Tipo de barreiras</b>
<b>Cultura empresarial [empresários e estratégias]</b>	Falta de cultura empreendedora; Cultura de risco; Falta de ousadia (relação novas ideias – risco - incerteza);
<b>Contexto empresarial</b>	Pouca diversidade do aparelho produtivo; Elevada dependência do turismo; incapacidade regional para reter inovação; Nichos de mercado desenvolvidos na lógica dominante;
<b>Política nacional/regional</b>	Falta de apoio do estado (subvenções, subsídios) para novas ideias; Falta de programas de financiamento;
<b>Infraestruturas, agentes e redes</b>	Ausência de parque tecnológico; Elevado preço de espaço para instalação; Falta de informação; Falta de apoio especializado; Inexistência de um sistema regional; Falta de parcerias e de cooperação de base tecnológica;

Fonte: Adaptado de CRIA

Algumas autarquias, numa atuação de proximidade<sup>35</sup> aos seus cidadãos/municípios, mostram preocupação e tentam implementar mecanismos de apoio e de estímulo ao crescimento e desenvolvimento de empresas nos seus territórios, em colaboração com diversos agentes e *stakeholders* locais e regionais. Disto são exemplos o “Ativar Tavira” e o “AGE, Gabinete de Empreendedorismo de Albufeira”. Por seu lado, a CCDR Algarve apresenta intenção de introduzir novas abordagens participativas através do PAR – Plano de Ação Regional, o qual na sua definição:

«(...)teve por base um conjunto de ações e processos de participação, no sentido de envolver (em geometrias setoriais e temáticas variadas), os atores<sup>36</sup> do Algarve e os parceiros que podem vir a reforçar, com o seu envolvimento e articulação, as propostas estratégicas para a Região.

O PAR, visa assegurar um modelo territorial e socioeconómico, mais robusto, competitivo, inclusivo e sustentável no tempo. Neste âmbito, ao adotar como fator mobilizador o conceito **CRESCE Algarve 2020** pretende-se gerar

<sup>35</sup> Desde do séc. XIX, a tradição municipalista portuguesa potenciou o desenvolvimento das regiões. O Estado Novo amarrou as autarquias ao poder central. A Constituição (1976), a Lei das Autarquias Locais (1977), a Lei das Finanças Locais (1979) e adesão à Comunidade Europeia (1985), reforçaram o poder local como bastião democrático que permite uma administração eficaz e próxima dos cidadãos.

<sup>36</sup> A CCDR Algarve destaca os protocolos assinados com as principais associações empresariais da região (ACRAL, AECOPS, AHETA, AIHSA, ANJE, CEAL e NERA), com a Associação de Municípios do Algarve e com a Universidade do Algarve.

consensos e mobilizar a **Região para um desenvolvimento equilibrado, afirmando o Algarve como uma Região mais Competitiva, mais Resiliente, Empreendedora e Sustentável reforçada com base na valorização do Conhecimento.**

Esta abordagem, centrada no reforço dos processos "*bottom-up*" e de participação, procura definir linhas de orientação para o desenvolvimento futuro da Região. Procuramos desta forma, identificar os mecanismos de ajustamento do nosso modelo de desenvolvimento, entender e avaliar, como e porque chegamos onde estamos hoje, para que possamos de forma fundamentada, **propor, mobilizar e fazer diferente.**

(...) O processo de construção do contributo Regional para a Estratégia Europeia 2020 e para o acordo de parceria Cresce Portugal 2020, é um processo dinâmico de construção de parcerias comprometidas numa lógica de abordagens "*bottom up*", articuladas e coordenadas numa lógica "*top down*".»

Verifica-se que independentemente dos objetivos, das abordagens conceptuais, do modo como são estruturados e das políticas públicas subjacentes, estes impulsos e a temática empreendedora ganham espaço no território e no discurso. A CCDR Algarve (2013) sugere três domínios-chave para a diversificação à monocultura do turismo:

- Crescimento inteligente, valorizando recursos endógenos com investigação e inovação aplicada;

- Crescimento sustentável, com aposta no crescimento verde, na eficiência energética e nas energias sustentáveis;

- Crescimento inclusivo e capacitação regional, «*new skills for new jobs*» para combater o desemprego na região.

Aliás, no âmbito do Plano Regional de Inovação do Algarve- PriAlgarve<sup>37</sup> é reconhecida a importância da diversificação do tecido empresarial e empreendedor, em que continuam o turismo e o mar como estruturantes, com a emergência das energias renováveis, das ciências da vida, da saúde e recuperação, das novas tecnologias, da multimédia e dos sistemas inteligentes.

---

<sup>37</sup> Ver <http://www.gepac.gov.pt/gepac-seminarios/cultura2020/diagnostico-Algarve.aspx>

## 4.2 Caso do sistema empreendedor no município de Lagos

### 4.2.1 Caracterização do tecido empresarial e dinâmicas do município

A estrutura da atividade económica do concelho é idêntica à da região. A construção civil e as suas atividades subsidiárias acompanharam o ritmo decrescente imposto desde 2008 pela crise. Domina a especialização no turismo de sol e praia, com uma ocupação turística e residencial intensiva do território. O tecido empresarial lacobrigense é constituído por poucas PME's e muitas micro empresas na hotelaria e na restauração. As atividades hoteleiras mais dinâmicas e empreendedoras têm sido levadas a cabo por empresas nacionais e internacionais, com filiais na região e por alguns empresários locais com estabelecimentos de micro dimensão, dos quais destacamos os *hostels*. A náutica de recreio, impulsionada pela marina e por alguns não autóctones, reflete-se no crescente número de OMT's (operadores marítimo-turísticos). O setor vitivinícola abraçado por alguns imigrantes, a aquacultura *offshore* e outras atividades residuais na área do comércio, com unidades de negócio que apresentam algum grau de diferenciação no contexto local, emprestam alguma, pouca, dinâmica ao concelho.

Em 2005 foi efetuado o diagnóstico prospetivo do concelho e elaborado o PEL – Plano Estratégico de Lagos (ver Anexo A) pela autarquia lacobrigense. Em virtude das alterações político-económicas mundiais, o relatório propunha reorientar a estratégia com novas formas e escalas de intervenção territorial:

“A debilidade do tecido económico das áreas de baixa densidade é um dos graves problemas que afetam a região, e ao qual Lagos não é alheio. A sua revitalização e dinamização obriga a adequar a estratégia às especificidades locais, onde os apoios criados no domínio da formação e de incentivos específicos para a criação de novas atividades devam estar adaptados às condições organizativas e aos recursos humanos instalados localmente. A articulação entre o tecido económico e empresarial da região e os sistemas científicos e tecnológicos nacionais e regionais é essencial para o aumento da produtividade e de inovação de processos e produto (...). O PROA pode ou deve orientar melhor a sua estratégia no reforço da competitividade territorial e da inovação, promovendo instrumentos mais adequados à realidade regional, que compensem o desajustamento dos programas nacionais e os problemas estruturais regionais e nacionais no domínio da inovação.”

O documento traduz vastas preocupações relacionadas com as condicionantes económicas para o desenvolvimento local, apresentando indicações prospetivas e combinadas em dimensões internacionais, nacionais, regionais e locais.

**Tabela 4.5 - Cenários prospetivos no PEL de 2005**

	<b>Internacional/europeu</b>	<b>Portugal</b>	<b>Algarve</b>	<b>Lagos</b>
<b>Cenário otimista</b>	Europa mais forte; Integração política dos países Europeus na EU;	Dinamismo	Oferta diversificada; paradigmas com oferta de valor acrescentado incorporando formação, I&D e tecnologia;	«Porta da Europa», com relações transatlânticas, de atividade económica diversificada e a valorização da sua história e da sua cultura.
<b>Cenário tendencial</b>	Europa sem alicerçar a consistência política, económica e social,	Pouco competitivo e sem capacidade de captar fundos comunitários,	Imagem de sol e praia, sazonal, com forte concorrência internacional e polarizado no eixo central (Portimão-Faro);	Cidade balnear, secundária, excessivamente especializada no sol e praia e dependente do turismo europeu.
<b>Cenário pessimista</b>	O desmembramento europeu; Aliança Estados Unidos – Ásia;	Deslocado para a cauda da europa;	Vulnerável e dependente do turismo europeu e da turbulência em mercados concorrentes para fortalecer as suas receitas turísticas;	Periférica; oferta de baixo-valor associada ao sol e praia; perda de atratividade para centros de I&D e polos tecnológicos.

Fonte: PEL - CML (2005)

Volvidos nove anos sobre a sua publicação, a ação não acompanhou a estratégia. A situação atual pode-se enquadrar entre o cenário tendencial e o pessimista. Na atividade económica concelhia, os serviços e o comércio tradicional declinam. Ao que se junta a sazonalidade da atividade turística com repercussão noutros setores, a falta de mão-de-obra qualificada, a carência de empresários com formação e competências em gestão, finanças e marketing, a ausência de trabalho em rede e de hábitos de colaboração, a inexistência de estruturas de apoio e de suporte aos negócios e o papel inerte das associações empresariais, regionais e locais, na criação de novas dinâmicas.

Por outro lado, a gestão do território por parte da autarquia tem levantado algumas questões. Lagos é a única autarquia nacional sem PDM - Plano Diretor Municipal<sup>38</sup> desde 2002. O PEL referia-se a esta situação como um dos pontos fracos na análise SWOT efetuada para o concelho e dissuasiva de investimento no território<sup>39</sup>. Apesar de a sua ausência ter sido colmatada por diversos Planos Urbanísticos e Planos de Pormenor, a alternativa não evitou juízos associados à eventual falta de clareza da autarquia na gestão do seu território<sup>40</sup> e dificultou a atração de investimento para o concelho.

Na sequência do contexto descrito e dos modelos evidenciados na literatura é preciso mudar e agir de forma empreendedora. Urge a participação cooperativa, colaborativa e pró-ativa dos seus diferentes atores e *stakeholders*, re combinando conhecimento, criando valor, inovação e sustentabilidade. O ecoturismo, o turismo desportivo, o turismo residencial, a valorização do interior do concelho e do mar, enquanto extensão do território, poderão ser, entre outros, caminhos de imaginação e criatividade. Mas são necessários valores e uma cultura empreendedora, encadeados de forma holística, para revigorar o capital endógeno e conduzir à mudança. Questiona-se se comunidade lacobrigense preparada e que papel poderá caber aos diferentes atores. Face à tradição municipalista portuguesa que assenta na relação de proximidade entre autarquia e munícipes, a primeira tem peso nesta dinâmica, pois o empreendedorismo deve ser uma área de intervenção a contemplar na ação municipal. Mas nas Grandes Opções do Plano e Orçamento 2014 (ver Anexo B) e no quadro previsto para 2015<sup>41</sup> o empreendedorismo não faz parte das opções estratégicas, pelo que medidas assertivas, concretas e estruturadas não são referidas pelo executivo autárquico. Até agora, a grande medida de apoio a empresas e empresários no concelho foi a VVE.

#### **4.2.2 A intervenção da autarquia: a VVE**

No projeto VVE (ver Anexo C) as intenções elencadas pela autarquia assentam:

---

<sup>38</sup> Está prevista para 2015 a sua entrada fase de discussão pública

<sup>39</sup> PEL (2005) pág. 69-75

<sup>40</sup> Ver <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/politica/lagos-camara-aprova-novo-pdm>  
<http://www.regiao-sul.pt/noticia.php?refnoticia=139329>

<http://www.publico.pt/local/noticia/golfes-em-lagos-objecto-de-decisoes-contraditorias-1397328>

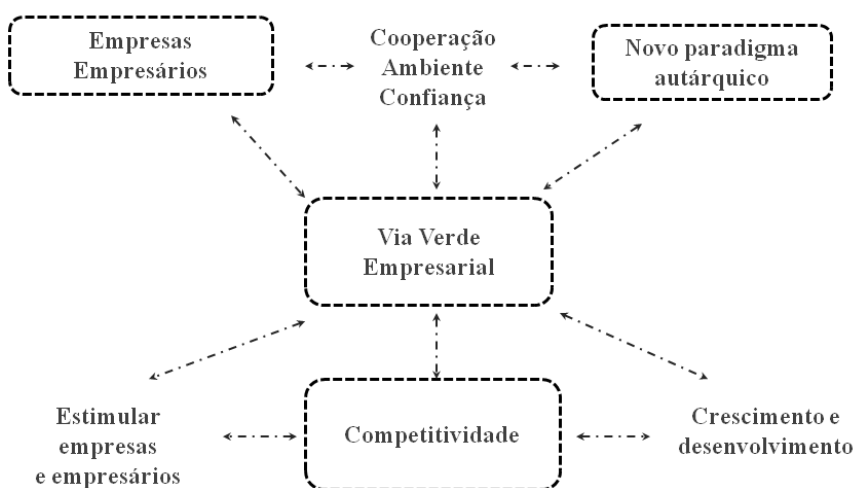
<sup>41</sup> [http://www.cm-lagos.pt/portal\\_autarquico/lagos/v\\_pt](http://www.cm-lagos.pt/portal_autarquico/lagos/v_pt) -  
PT/pagina\_inicial/destaques/orcamento\_para\_2015\_nov2014.htm.

(i) No reconhecimento do papel de empresários e empresas na dinâmica e desenvolvimento da comunidade;

(ii) Na valorização do apoio aos empresários, num quadro de cooperação, de melhoria do ambiente de negócios e da confiança, para a criação e expansão de empresas e novos negócios, num quadro de proximidade;

(iii) Apoio aos investidores, diversificação do tecido empresarial, competitividade, ao empreendedorismo e à atratividade económica do concelho;

**Figura 4.1- Objetivos da VVE**



Fonte: Elaboração do autor

Na implementação do serviço e no *modus operandi* foram considerados:

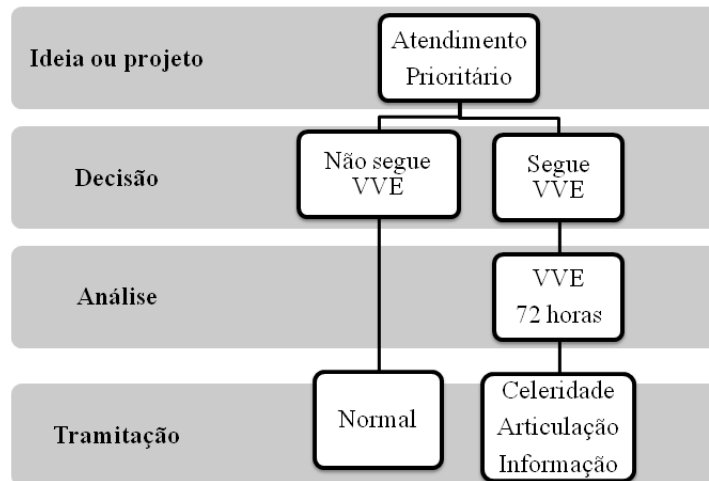
(i) Atendimento personalizado;

(ii) Informação sobre instrumentos legais, financeiros, estatísticos e sobre o planeamento territorial;

(iii) Encaminhamento, suporte técnico, agilização de procedimentos – desde do investimento inicial, à sua fixação e instalação;

(iv) Atendimento prioritário, com redução de tempos de resposta através da otimização do processo decisório da autarquia;

**Figura 4.2- Modus operandi da VVE: o circuito interno do projeto/ideia de negócio**



Fonte: Elaboração do autor

A CML articula e agiliza o processo decisório do seguinte modo:

**Figura 4.3 – Articulação do processo de decisão na VVE**



Fonte: Elaboração do autor

Da análise aos objetivos da VVE constata-se que a mesma é um instrumento destinado à celeridade de avaliação, desburocratização e licenciamento de novas atividades. Mas pode ir mais além na criação de dinâmicas empreendedoras na comunidade, catalisar uma mudança social a prazo e enraizar o sentido de empreender.

Justifica-se em paralelo intervenções mais profundas e abrangentes, onde a autarquia com a intervenção de proximidade junto da comunidade é um ator fulcral.

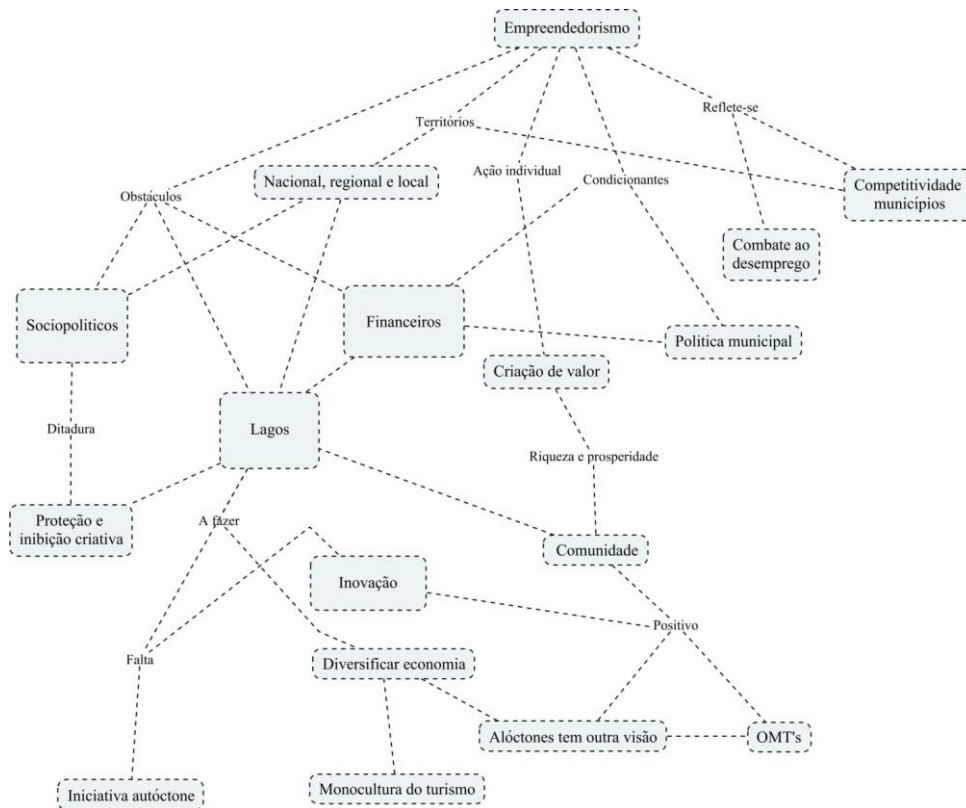
### 4.2.3 Os pontos de vista dos *stakeholders*<sup>42</sup>

Estes foram recolhidos através dos instrumentos referidos e aplicada a metodologia definida (ver Capítulo III). Para cada tópico abordado são apresentadas citações das transcrições efetuadas e mapas conceituais com as ideias principais e proposições que o investigador considerou pertinentes para o objeto do estudo.

#### 4.2.3.1 A CML

##### A) A importância do empreendedorismo na comunidade

**Figura 4.4 – A importância do empreendedorismo na comunidade para a CML**



Fonte: Elaboração do autor

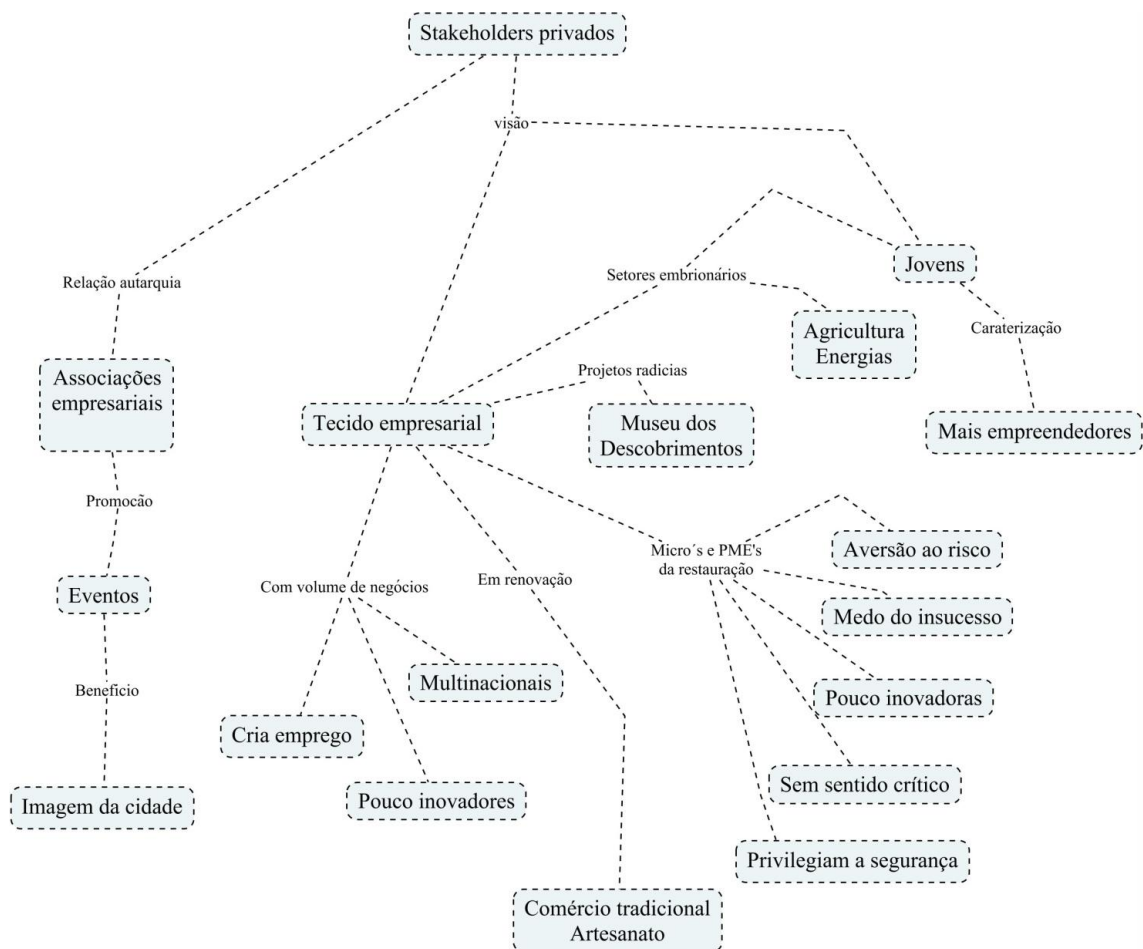
<sup>42</sup> No sentido de se evitar uma descrição demasiado exaustiva das opiniões dos informantes procedeu-se a uma esquematização conceptual das dinâmicas e pontos de vista referidos em cada tópico abordado as quais foram complementadas com uma breve síntese do investigador, conforme referido em 3.7

Os responsáveis autárquicos reconhecem a importância do empreendedorismo, nos seus diferentes contextos e dimensões territoriais. Há a convicção de que «públicos e privados impulsionaram a promoção do empreendedorismo». Contudo, em termos de ações promovidas pela autarquia no território, o empreendedorismo é abordado como via para agilizar projetos tidos como prioritários para o concelho (ver Anexo C).

É ainda reconhecido o constrangimento sociopolítico resultante da estagnação e do isolamento durante a ditadura. Face a novos tempos de constante mudança, abertura e criatividade, outra atitude é necessária, pois é «muito importante para nós, não estagnarmos no tempo. Parados estivemos 50 anos. Parados e orgulhosamente sós».

## B) O papel dos *stakeholders* privados

Figura 4.5 – O papel dos *stakeholders* privados para CML



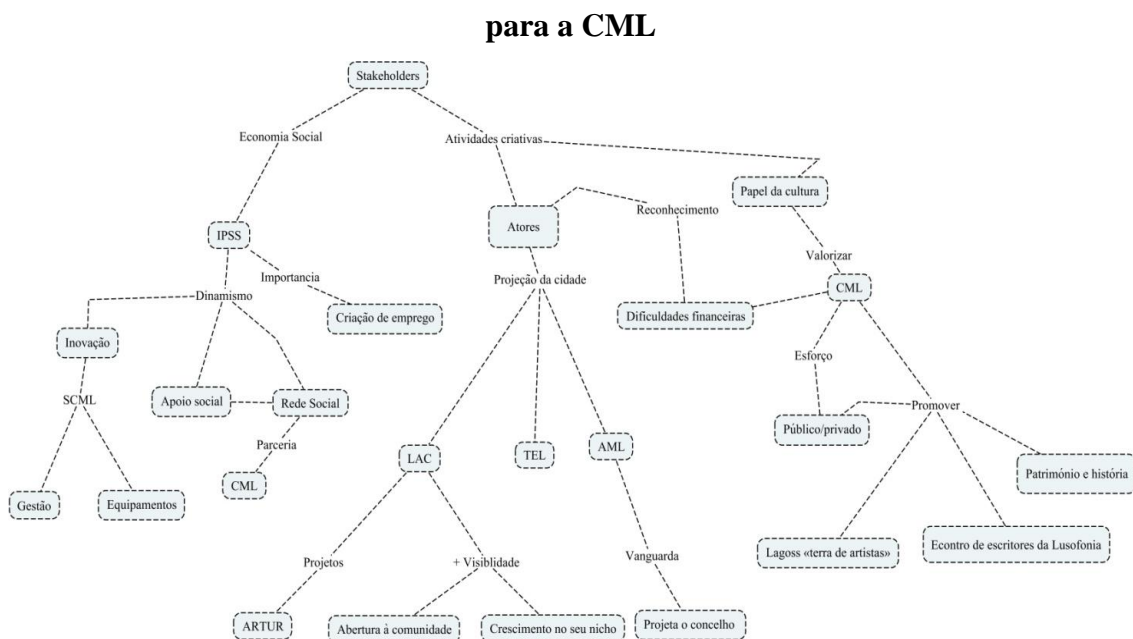
Fonte: Elaboração do autor

Este é marcado pela perspetiva política da criação de emprego e de retorno para imagem da cidade. São reconhecidos focos de empreendedorismo, com «algum o trabalho das associações, resultado de parcerias estabelecidas para a promoção de eventos». O tecido empresarial é composto por algumas «empresas com volume de negócios, mas pouco inovadoras e não criam emprego, mas que dão retorno à cidade». As grandes empregadoras são multinacionais instaladas no concelho, nas áreas do retalho alimentar e da hotelaria. Por outro lado, o restante tecido são microempresas na área da hotelaria e da restauração, «pouco inovadoras», o que é tido como «uma falha sua», em «associação com a conjuntura», intrincada pela «falta de sentido crítico», «incapacidade de valorizar os seus produtos», «falta de visão», «privilégio à segurança», «medo do insucesso» e «medo de arriscar».

A «renovação do comércio tradicional» e a «sua modernização» são referidas com algumas dinâmicas. A «aposta no artesanato» está ser feita o que revela uma renovação do conhecimento e alguma inovação através do *design*. São valorizados indivíduos inovadores e considerados visionários noutros projetos embrionários que querem implementar novas ideias ligadas à história.

## B) O papel dos *stakeholders* da economia social e das atividades criativas

**Figura 4.6 – O papel dos *stakeholders* da economia social e das atividades criativas**



Fonte: Elaboração do autor

### **C.1) A economia social**

As IPSS<sup>43</sup> têm grande relevo na economia social do concelho através da prestação de serviços e no apoio social, sendo em simultâneo os grandes empregadores privados no concelho. A Rede Social<sup>44</sup> tem incentivado o setor público concelhio a trabalhar em cooperação na ação social e no desenvolvimento de políticas sociais ativas. Esta Rede é da responsabilidade do Estado e tem-se sedimentado. Não partiu da iniciativa dos atores locais, mas de um esforço central de mobilização da sociedade e de transferência de competência da ação social para as autarquias, tirando partido da sua proximidade em relação às populações. As ações destes atores são tidas como «claramente inovadoras». No caso da SCML «pela gestão cuidada», «pela inovação em equipamentos» sendo «competitivas» e «concorrenciais».

### **C.2) As atividades criativas**

O trabalho das atividades criativas é considerado em desenvolvimento. O LAC tem «crescido no seu nicho», «está mais aberto à comunidade» e ganhou «visibilidade». O programa ARTUR<sup>45</sup> tem possibilitado a intervenção artística no espaço público dando um «conceito moderno à cidade», mas a «Câmara tem sido criticada pelo trabalho do LAC», mas é reconhecido que «apesar disso têm feito um bom trabalho».

Os autarcas têm a ideia que Lagos «é uma terra de artistas» com várias valências «pintores», músicos», escritores». O reconhecimento do papel das instituições culturais da cidade ocorre por defeito, em virtude da crise financeira, e a autarquia reconhece que no período pré-crise «não valorizar as intuições culturais da cidade foi um erro».

A autarquia tem a perceção da sua capacidade de ignição cultural no contexto do extremo barlavento, em associação com os restantes municípios<sup>46</sup> e com apoio do estado, num vínculo ao seu património Histórico, ao legado dos Descobrimentos.

---

<sup>43</sup> SSCML, CASLAS, NECI e ASM «A Lacobrigense»

<sup>44</sup> Resolução do Conselho de Ministros N.º 197/1997, de 18 de Novembro, e da Declaração de Retificação N.º 10XO/1998. Posteriormente foram publicados o Despacho Normativo N.º 8/2002, de 12 de fevereiro, e o Decreto-Lei N.º 115/2006, de 14 de junho

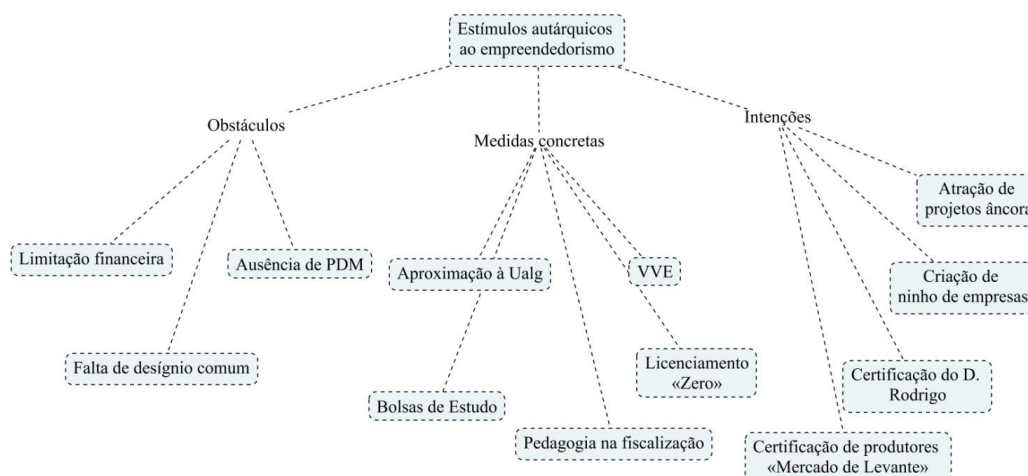
<sup>45</sup> <http://www.lac.org.pt/projectos/artur/>

<sup>46</sup> Associação de Municípios das Terras do Infante (Lagos, Vila do Bispo e Aljezur)

Existem ideias como promover «1º Encontro de Escritores da Lusofonia em relação com os Descobrimentos» e a valorização da «Gafaria». Aliás há a consciência de que «falta afirmar Lagos na História» e que esse papel tem que caber a públicos e a privados.

### C) Estímulos autárquicos ao empreendedorismo

**Figura 4.7 – Estímulos autárquicos ao empreendedorismo (CML)**



Fonte: Elaboração do autor

A autarquia aponta os «limites financeiros» como condicionalismo para poder estimular o empreendedorismo no concelho, embora reconheça que «não se pode esgotar nas suas funções básicas, mas num desígnio comunitário comum» em falta revelador da ausência consciência do coletivo.

A VVE é a medida bandeira «no sentido de tornar mais fácil e mais direta a informação a todos aqueles que venham à câmara» na «procura de uma informação, de uma solução em relação a qualquer projeto, a qualquer intenção que tenham em relação a investimentos». É «seletiva» e não foi criada «para projetos que não sejam inovadores» a não ser que «criem emprego considerável. Se considerarmos a VVE como instrumento captativo de investimento pela autarquia a ausência de PDM desde 2002, caso único no país, é tida como uma «barreira e um estrangulamento», reconhecendo «que nem tudo funciona como nós queremos, e temos aí projetos muito...Com carácter de muita inovação que nós não conseguimos ultrapassar, e que em vez de ser uma via verde é uma “via negra”, porque muitas vezes vamos esbarrar com o PDM».

Em simultâneo, a desburocratização e estímulo à criação de novos negócios através do programa «Licenciamento Zero»<sup>47</sup> foi feito em colaboração com as Associações Empresariais «tentando a autarquia» agir com pedagogia «sempre no sentido consultivo e nunca de fiscalizador/de alguém, que fiscaliza para multar, mas de alguém que fiscaliza para consultar».

Se pensarmos o ensino como um dos instrumentos a dinamizar, a autarquia assume uma posição de algum distanciamento. Remete esse papel para as escolas, pois «os conteúdos, os trabalhos das escolas pertencem aos professores» mas «quando somos chamados a participar, participamos». Contudo, constata-se a «falta de uma aproximação ao mercado de trabalho», sendo «a componente artística e cultural aquela que une a autarquia à escola». O ensino artístico, «também empreendedor», é tomado como um problema cultural imbricado, pois «na nossa cultura, artes não é trabalho», mas podem-se «converter em atividade económica». As vias poderão passar pela «sensibilização de alunos e professores». O centro de preocupação continua «em questões sociais como o abandono escolar» que merce toda a urgência e argumenta-se que os «cursos profissionais como resposta» têm muita importância.

O apoio aos estudantes do ensino universitário esteve cortado no concelho desde 2011/2012, pensando a autarquia retomar o programa em 2014/2015<sup>48</sup>. A atribuição de apoio recaiu em 25 bolsas para licenciaturas com mestrado integrado, não incluindo projetos de investigação.

Apesar da verbalização do papel importante dos empreendedores, o seu reconhecimento, como exemplo a seguir, não é encarado pela autarquia pois «apoiarmos na visibilidade pública dessas pessoas, ainda não pensamos bem sobre isso...».

A importância da parceria com a universidade é salientada e exemplificada com uma ação conjunta com o CRIA<sup>49</sup> e o IEFP «embora o trabalho tenha sido feito com pessoas desempregadas». Depois de um «alheamento múltiplo», a aproximação à

---

<sup>47</sup>[http://www.cmXlagos.pt/portal\\_autarquico/lagos/v\\_ptXPT/pagina\\_inicial/destaques/sessao\\_licenciamento\\_zero\\_mar2014.htm](http://www.cmXlagos.pt/portal_autarquico/lagos/v_ptXPT/pagina_inicial/destaques/sessao_licenciamento_zero_mar2014.htm)

<sup>48</sup> [http://cmXlagos.com/balcaovirtual/ficheiros/destaques/Edital%20137\\_2014.pdf](http://cmXlagos.com/balcaovirtual/ficheiros/destaques/Edital%20137_2014.pdf)

<sup>49</sup> <http://www.cria.pt/cria/pt/iniciativas.asp?id=97>

universidade e o estabelecimento de parceiras é tido como fundamental, embora as mesmas até agora só tenham sido corporizadas na área do património.

Por outro lado, irá «a uma das próximas reuniões de Câmara a constituição do Conselho Económico e Social<sup>50</sup>. Aqui estarão representadas as diversas áreas das atividades económicas mais importantes do concelho», uma intenção política ainda não concretizada e contemplada no GOP 2014 da autarquia visando criar um órgão consultivo e promotor da participação do tecido empresarial local.

Outras intenções centram-se na implementação nos «próximos três anos e meio que faltam» de um «ninho de empresas» que não faça «mais do mesmo». A autarquia tentou implementá-lo em parceria com as associações empresarias do concelho, mas tem conhecido várias dificuldades desde «falhas na parceria com as associações» «contratempos» relacionados com as contrapartidas financeiras entre ambas as partes.

A necessidade de mais projetos comerciais âncora para além dos existentes «na rua Portas de Portugal» como a *Calzedonia*, a *Tezenis*, a *Parfois*, é sentida como fator de dinamismo e de atração de investimento para o concelho. Refere-se que «para o centro histórico há ações nesse sentido, como um levantamento dos espaços físicos com dimensão considerável e que estão vazios. Estamos a fazer um levantamento de quem são, e já o temos, de quem são os proprietários para entrarmos em contacto depois com eles». «E já demos início aos contatos com potenciais investidores» como forma de atrair dinâmica comercial para o centro histórico.

Estão embrionárias novas atividades económicas no concelho como o «turismo de Saúde na Meia-praia» e a «reserva biogenética na área do medronho», e a «aquacultura *offshore*». Há a intenção de valorização dos recursos endógenos através de processo de certificação, designadamente «o D. Rodrigo que é nosso» e a venda

---

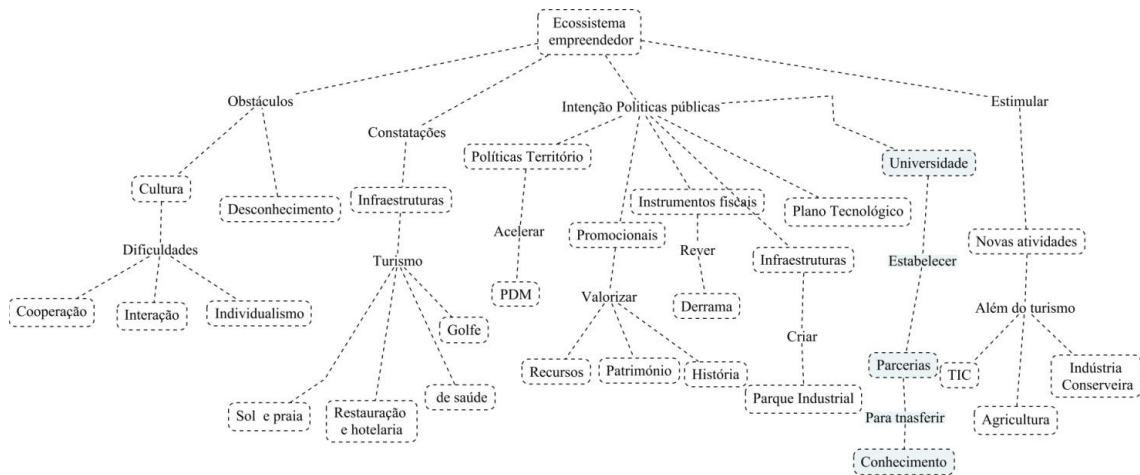
<sup>50</sup>O documento disponível em:

<http://cmXlagos.com/balcaovirtual/ficheiros/dfinanceiros/GOP2014Final.pdf> refere o objetivo de «criar um Conselho Consultivo Municipal, ou Conselho Económico Municipal. Este Conselho será composto por representantes dos diversos setores de atividade económica local, com incidência nas pequenas e médias empresas, sem esquecer os representantes laborais e demais entidades ligadas à criação de emprego e de riqueza local. A criação deste conselho terá a égide da Assembleia Municipal, pelo que será celebrado um protocolo institucional entre a Assembleia e o Conselho, havendo, anualmente, uma sessão extraordinária para apreciar propostas, recomendações e estudos apresentados ao Conselho»;

semanal de produtos locais no Mercado de Levante através da certificação desses produtores.

#### D) Variáveis do EE

**Figura 4.8 – Variáveis do EE para a CML**



Fonte: Elaboração do autor

Notou-se que na abordagem deste tópico os informantes denotaram alguma falta de conhecimento sobre a temática, apresentando as ideias de forma desgarrada.

É referenciada a importância do PDM enquanto instrumento da política pública, para desbloquear alguns projetos relevantes para o concelho. Quando existem questões que não podem ser resolvidas com outros instrumentos alternativos, designadamente os Planos de Pormenor e Planos de Urbanização.

A revisão da derrama pode ser uma opção autarquia. Mas uma situação preocupante é que em Lagos «nunca pensamos em estimular empresas ou ideias que tragam negócios inovadores».

A questão das redes e das parcerias é equacionada, mas são constatadas «dificuldades de interação no concelho», «falta de espírito de rede e cooperação», «demasiado individualismo», revelador de uma cultura empresarial muito fechada para si próprio.

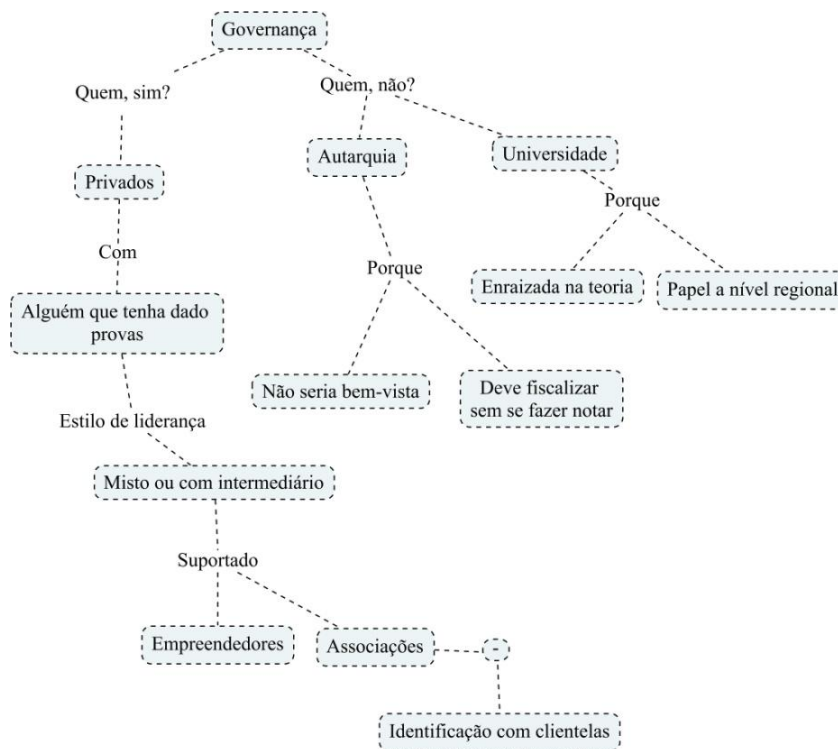
Lagos é considerada uma cidade dotada de infraestruturas, no turismo de saúde, no golfe e no turismo. A hotelaria e a restauração são tidas como pontos fortes.

São apontadas as ideias de «valorizar Lagos», «os seus recursos naturais, património e uma história que é única», com a Rota da Escravatura (cemitério e a gafaria) a exponenciar e a ir mais além do que o turismo de sol e praia, para fazer nascer novos serviços. Outros objetivos são revitalizar «a indústria conserveira», a agricultura e retomar o «plano tecnológico». Um parque industrial também é referido como forma de renascer a indústria em Lagos.

Reconhece-se o papel do conhecimento das universidades e da Ualg, para um paradigma «menos livresco» e de investigação, cada vez mais aplicada. Como o «tempo dos polos universitários acabou», a «massa crítica universitária deve ser aproveitada através de parceiras», convertíveis em ação e não em «documentos e planos redondos e a arrumar na prateleira».

## F) A governança do EE para a CML

**Figura 4.9 – A governança do EE para a CML**



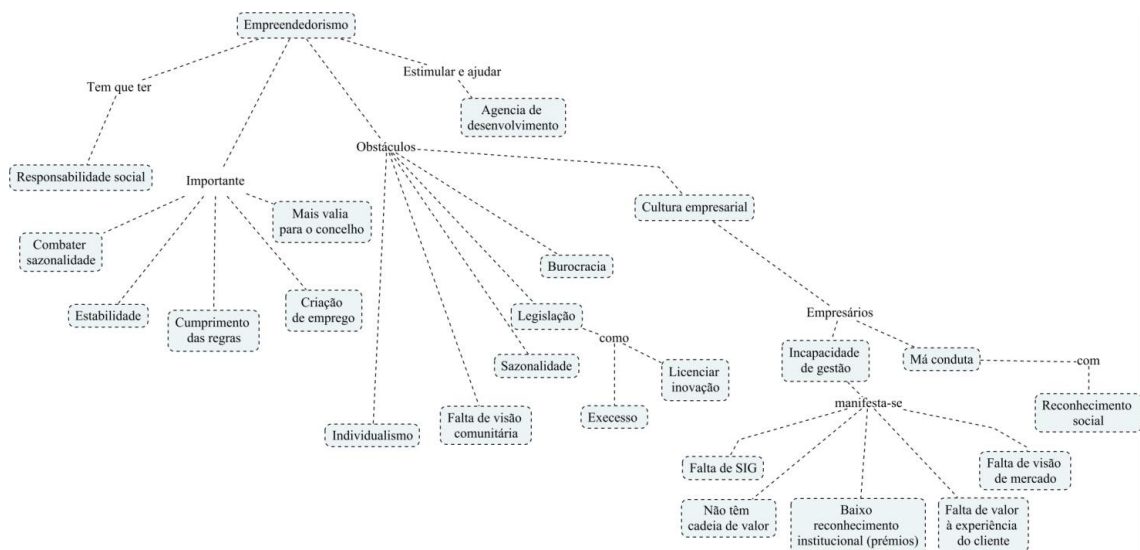
Fonte: Elaboração do autor

A autarquia não apresenta predisposição para assumir a governança do ecossistema, pois «a iniciativa deve partir de cada um». O tecido empreendedor deve assumir o comando, independente dos diversos atores instituídos, mas com «alguém que tenha dado provas», num estilo de liderança misto ou com intermediário e suportado por empreendedores, ou por associações, apesar destas serem «identificadas com clientelas». Num ponto de vista autocritico é reconhecido que na relação com os privados «a autarquia não seria bem-vista», cabendo-lhe um papel mais fiscalizador de «fazer cumprir sem se fazer notar». No caso da Universidade, esta ainda é vista como enraizada «no lado da teoria» cabendo-lhe um papel a nível regional.

#### 4.2.3.2 Visão dos stakeholders economia privada - Focus group 1

##### A) Importância da inovação e do empreendedorismo para comunidade.

**Figura 4.10 – Importância da inovação e do empreendedorismo para comunidade (stakeholders – focus group 1)**



Fonte: Elaboração do autor

A inovação no setor do turismo é apontada para a dinâmica empreendedora do concelho e no combate à sazonalidade. Diferentes características pessoais são importantes para empreender, tais como a «questão de estar atento» e «viajar como fonte de ideias para a inovação».

A burocracia é o principal obstáculo à atividade empreendedora pois origina «perda de tempo»; «provoca cansaço», «perda de esperança», é «desmotivadora» e «sistémica do Estado». Existem «multiplicidade de entidades licenciadoras» que

desincentivam o investimento e a assunção do risco. Como refere um dos participantes, «conheço empresários estrangeiros que querem vir para aqui, com ideias boas, ideias brilhantes, algumas até inovadoras, em muitos sentidos e desistem porque é muito complicado». «Essa responsabilidade e essa necessidade de estruturação de negócios, normalmente esbarram num edifício legislativo, de complicómetro» e «desvia novos projetos do concelho», como relata outro dos participantes ao referir que «apareceu um projeto para um lar/hotel da terceira-idade na zona de Espiche. Acabou por não ser feito por falta de autorização da entidade a nível nacional responsável por essa autorização. Numa feira de turismo em Lisboa apareceu um indivíduo de Mijas, em Espanha, e refere, que resolvemos já isso já isso em 15 dias e venha conversar connosco». Isto para mostrar realmente a carga burocrática e castradora ainda é muito grande» sendo a mesma uma forma poder que «serve para justificar a sua autoridade ». É ainda apontada a ausência de regulamentação para negócios inovadores, como por exemplo os *hostels*. As acessibilidades e as portagens na A22 também são incluídas como obstáculos ao empreendedorismo acentuando a condição periférica do território.

A sazonalidade e o «sol e praia» são outros dos fatores estranguladores do empreendedorismo. Para combater-la é sugerida a criação de «novas atividades», «sendo as temáticas» e a «valorização de novos recursos» citadas como possibilidades, com base num «congregar esforços para respostas necessárias e suficientes». Mudar a cultura enraizada é urgente pois, «é preciso rumar contra a fatalidade», «montar novos projetos» e «acolher tudo aquilo que qualifique, todo aquele empreendedorismo que trouxer qualidade, e traga novidade em relação àquilo que nós estamos habituados é de incentivar e é de criar condições para que apareçam». Como novas atividades que estão a emergir como por exemplo, o «parque no aeródromo», as «plantas aromáticas no Odiáxere» e «o medronho». Este «empreendedorismo de qualidade é importante no concelho» e é considerado o que «está organizado» que «cumpre as regras» é o portador de «mais-valias para o concelho, para a sua vivência e para o tecido empresarial». Mas em contrabalanço refere» a necessidade de as «entidades fiscalizadoras serem mais pedagógicas».

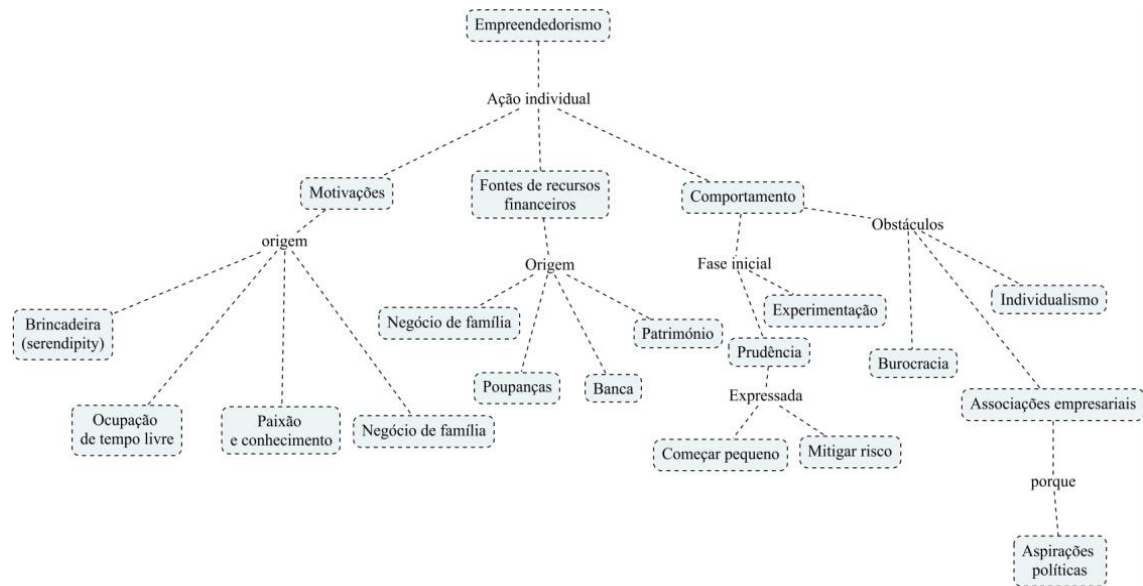
A responsabilidade social do empreendedor também é considerada pois «o empreendedorismo tem uma responsabilidade: para já uma coisa que tenha estrutura que

se ligue à sociedade» e «que traga as coisas que também retira dela. Qualquer negócio retira proveito da sociedade pelas vendas e pelo dinheiro que gera».

O empreendedorismo é visto como «criador de emprego» e de «estabilidade». E a criação de um organismo ou de uma «agência de desenvolvimento» pode ser parte da solução na ajuda e no estímulo ao empreendedorismo.

## B) O indivíduo e a sua ação empreendedora

**Figura 4.12 – O indivíduo e a sua ação empreendedora (stakeholders – focus group 1)**



Fonte: Elaboração do autor

O ato empreendedor individual e a deteção da oportunidade têm várias géneses: «ocupação de tempo livre», «brincadeira», «negócio de família» e utilização de recursos de vária ordem, nomeadamente tradicionais como, «poupança», «família», «património» e «banca».

A experimentação, as fontes de conhecimento, o começar «pequeno» - como ato prudente e forma de mitigação do risco -, o desenvolvimento sustentado do negócio e a perceção do mercado são fatores presentes neste grupo de empreendedores. Mas a burocracia sempre emperrou o desenvolvimento dos negócios, como um caso em que foram necessários «5 anos para licenciar uma depuradora». Por outro lado, a cultura empresarial é bastante criticada por um dos participantes que adquiriu formação e

experiência durante algum tempo fora do país. Aponta a «falta de capacidade gestão aos empresários», «impossibilidade de trabalhar a cadeia de valor» e que no turismo «valoriza-se pouco a experiência do cliente», numa visão de mercado retrograda pois «o standard não vende». A «falta de informação para gestão» não possibilita também «conhecimento do mercado» em hotelaria. Olhando para o *core business* refere: «Os rácios das PME's passam por empresas altamente capitalizadas, pouca dívida, crescimentos altos, muita faturação, bons rácios. Há entre 157 e 80 e tal mil empresas em Portugal. Isto é normal? Sabem quantas empresas ligadas à gestão hoteleira existem no Algarve PME's excelência? 7. Sabem quantas existem em Lagos, na hotelaria? 1.» Uma fotografia da atitude empresarial, reforçada com o seguinte ponto de vista: «Custame entender empresas que vão à falência e os empresários têm carros de cem mil euros. Como que isto é possível? Um dos meus colaboradores dizia-me: trabalhei para aquele tipo que tem um carro XPTO mas não me pagou os últimos ordenados. Mesmo assim era visto com um sujeito idolatrado. Acho que nós temos que mudar a nossa forma de pensar o empreendedorismo e o ser empresário». A necessidade mudança e o rigor de gestão são importantes, referindo que na sua empresa «fazemos pouca contabilidade criativa». Face à sua fórmula jurídica de sociedade anónima tem revisores oficiais de contas, uma vantagem porque «senão a empresa pagava 79 ou 80 mil euros de IRC», o que acentua um problema mais macro que é a carga fiscal. Esta necessidade de mudança deve consubstanciar-se na alteração de paradigma que pode ajudar a contrariar a sazonalidade: «E porquê? Por causa do sol e praia. Temos os hotéis. O paradigma tem que mudar. O paradigma está esgotado. Esgotámos esse tipo de turismo. E portanto temos que inovar de outra forma» e «reinventar produtos e serviços». É reconhecida a falta de capacidade e conhecimento para aumentar a cadeia de valor «não se valorizam recursos próprios. Não estou a falar de produtos de topo. Eu estou a falar num nicho de inovação na restauração e no conhecimento. O grande problema está no conhecimento e na formação das pessoas. Muitas vezes e independentemente e do preço pago, os produtos de qualidades são estragados, destroem-nos».

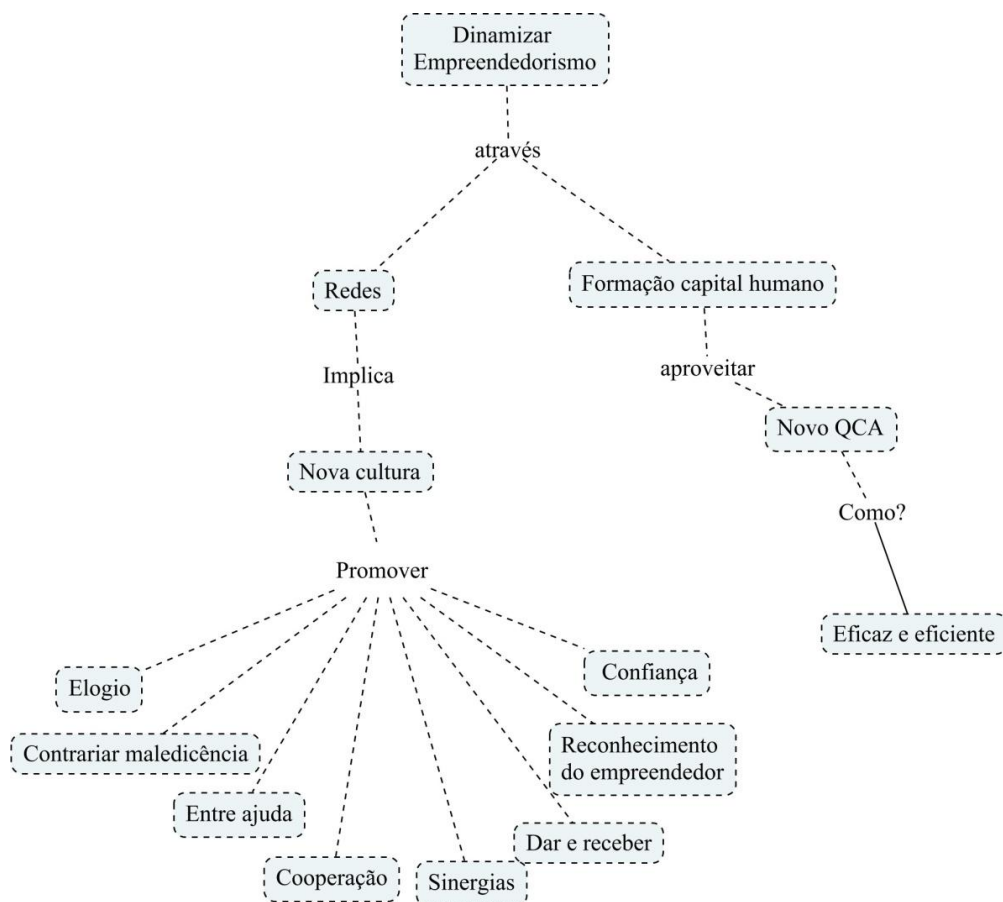
A questão do individualismo é premente e da incapacidade de mobilização associativa instalada é apontada por vários participantes. «Numa linha de cooperação interempresarial, Lagos tem tido sempre grandes dificuldades em funcionar. Aqui há alguns anos fiz parte da Associação Comercial de Lagos com o Sr. Américo Mateus e portanto na altura recordo-me das dificuldades para se discutir qualquer coisa e termos

opiniões sobre as coisas mais simples. As pessoas não se interessavam, não apareciam. Havia uns quantos sócios e depois entravam em questões pessoais. Portanto nunca houve essa capacidade», para além do associativismo ser um trampolim para a política como refere outro participante: «se pensarmos muitas das associações culturais, empresariais, estão ligadas a grupos políticos, e às vezes não retiram dessas ligações os proveitos que se deviam tirar, se fosse uma coisa mais virada para aquilo que é. Isto são fenómenos das pequenas cidades.»

### C) Dinamização do empreendedorismo na comunidade

**Figura 4.12 – Dinamização do empreendedorismo na comunidade**

*(stakeholders – focus group 1)*



Fonte: Elaboração do autor

O trabalho em rede, através da rede de negócios BNI, é uma experiência tida como gratificante por um dos participantes, que o reconhece como uma cultura diferente «de dar e receber» que contraria «o olhar para o nosso próprio umbigo» e implica uma nova atitude para o desenvolvimento de «laços através de reuniões estruturadas e de

conhecimento informal» e criação de confiança entre as partes. Outro dos participantes refere que «os estrangeiros valorizam a confiança, coisa que cá não acontece», pois «houve um deslumbramento de uma comunidade pobre, de um país pobre que de repente viu-se com dinheiro ... Parecia que nunca mais ia acabar. E essas coisas deixam marcas e fazem cicatrizes, embora esteja a mudar». «Hoje, se calhar, estamos a voltar a um paradigma diferente, a uma raiz diferente. Hoje as pessoas estão a ver que se estes mecanismos, sem esta entreajuda não conseguem progredir».

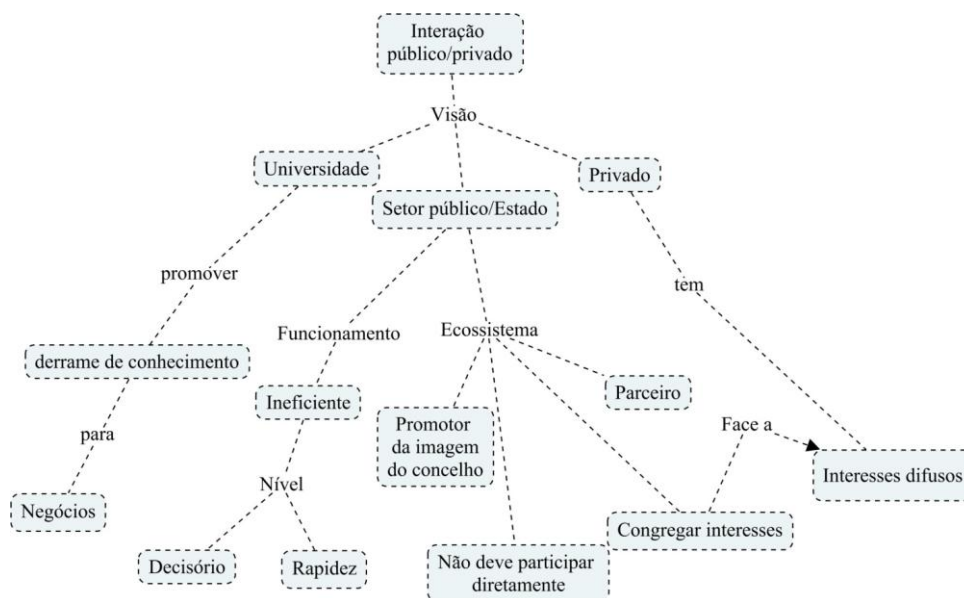
A nossa cultura também é condicionante. Não é virada para o reconhecimento e para o elogio pois «as coisas quando têm alguma qualidade e são bem-feitas são sempre boas. E depois tem muito a ver com a nossa capacidade de dizer bem das nossas próprias coisas. Nós temos uma capacidade horrível nas cidades pequenas de se dizer mal de toda a gente. Das pessoas e das coisas». Não existe uma cultura de reconhecimento dos empreendedores na comunidade.

O novo Quadro Comunitário de Apoio - QCA e a formação de recursos humanos são apontadas como soluções por um dos participantes. «Talvez seja uma oportunidade com estes 25 mil milhões do quadro comunitário de apoio, se não forem gastos outra vez, enfim, mal gastos. E se forem gastos em Portugal que sejam em condições para haver formação» para que «quando X vai ao restaurante comer carabineiros sejam feitos como devem de ser». «Tem que existir uma requalificação».

A capacidade de cooperar e de criar sinergias é importante porque «muitas vezes não se chega onde se quer individualmente». Um dos participantes aponta «parcerias, a nível publicitário como uma partilha a nível de redução de custos». O coletivo «tem a ver com essas sinergias e hoje, cada vez mais, essas sinergias são benéficas» tal como «estabelecer parcerias a nível comercial para se promover recursos alternativos».

## E) Interação entre públicos e privados

Figura 4.13 – Interação entre públicos e privados (*stakeholders – focus group 1*)



Fonte: Elaboração do autor

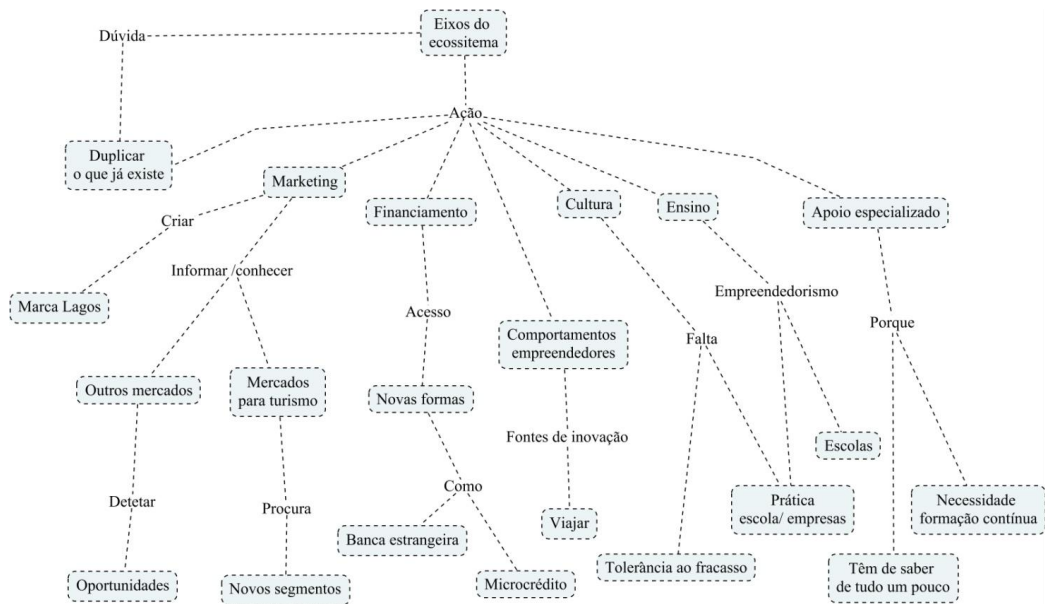
Existe uma posição cristalizada em relação à administração pública, tanto a nível local como nacional. Como refere um dos participantes, «tudo o que mete coisas públicas não vai funcionar. A parte pública não deve ter uma participação. Aliás porque o próprio processo de decisão numa coisa pública é complicado. Há aqui pessoas, há uma parte técnica, há uma parte política, há parte das comunicações. A parte pública não se compadece com a velocidade a que os empresários têm que funcionar» e «deve regular. A outra parte é feita pelos empresários». Posição contígua de outro participante que «não vê a autarquia como um ator principal nesta questão do desenvolvimento económico e do empreendedorismo. Vejo como um parceiro. Como um parceiro interessado em que aqueles que aqui desenvolvem a sua atividade e que aqui vivem possam desenvolver com sucesso e de forma positiva as suas atividades». A que é acrescentado o papel promocional que a autarquia pode ter em relação ao concelho pois «na comunicação, na publicitação da imagem de qualidade do concelho de Lagos como produto de referência. Aí a Câmara tem um papel essencial: tem que ser o principal divulgador, promotor da imagem da cidade e do concelho de Lagos». Contudo «o público e o privado devem manter uma relação sólida, firme, estável, positiva e de criação de valor», sendo referido por outro participante que face a interesses difusos de

cada um de nós a Câmara pode ser congregadora dos diversos interesses que são a comunidade do seu todo, Lagos».

Para um participante a Universidade é importante para o derrame de conhecimento pois, «existem investigações que devem ser emanadas cá para fora. É que um empreendedor quando está a iniciar um negócio tem que se munir com essa informação toda. E toma uma decisão em três ou quatro meses. É importante que nós conheçamos todos esses estudos que vocês fazem dentro das faculdades onde existem polos de investigação, etc. Chegamos à internet e vamos parar a uma página onde estão lá determinadas investigações, determinados relatórios, e dizem assim, o caminho é para isto. Sabemos que há amendoeiras em Portugal, e não vamos comprar amendoeiras a Espanha e à Grécia. Podemos cultivar amendoeiras? É compatível com os vinhos? É?»

#### F) Eixos do EE e sua dinamização

Figura 4.14 – Eixos do EE e sua dinamização (stakeholders – focus group 1)



Fonte: Elaboração do autor

Várias ideias são apresentadas a nível do marketing, como «criar a marca Lagos, Lagos para os hotéis, Lagos para os vinhos, Lagos para as ostras, etc.».

Em termos de turismo, é preciso não «perder os clientes do norte da Europa», conhecer «os públicos» e criar uma estratégia consistente para a abordagem ao mercado.

Também é necessário contrariar a procura de segmentos menos interessantes: «Nós vivemos muito nesta parte do ano do público australiano que vem de Pamplona. Os australianos são um público um pouco diferente dos outros públicos, são mais atrevidos, são mais expansivos. E se a cidade deixa levar-se por esta cultura australiana e não impõem determinadas regras, isto é mau para toda a cidade, para o indivíduo do restaurante, do hotel, porque o cliente médio vem para aqui e depois vê este espetáculo, estas cenas, e pensa que esta cidade está a ficar uma cidade de loucura».

São constatadas as dificuldades de financiamento, apontando um dos participantes o «recurso à banca estrangeira como solução». O tipo de financiamento facultado não ajuda a que se assumam mais riscos pois «nós não temos uma cultura de risco e os bancos também não», pois exigem «muitas garantias pessoais». Conforme um outro participante «há novas formas de financiamento que se calhar têm que sair. Microcrédito? Microcrédito também é uma coisa que em muitos países funciona muito bem, na Índia por exemplo».

A falta de conhecimento e de atitude empreendedora é referida por alguns dos participantes, sendo exemplo a deteção de oportunidades feita pelos estrangeiros: «Quando estamos a falar de marítimo-turísticas foram os estrangeiros que tiveram a ideia. Muitas vezes não há o empreendedorismo que devia haver. Sobretudo de ideias inovadoras. Nós temos uma costa lindíssima e falta-nos muitas vezes conhecimento», acrescentando «que nos falta viajar» para contactarmos com coisas novas.

Uma das outras questões levantadas tem a ver com a tolerância ao falhanço, pois «as pessoas que falham na área empresarial são vistas como párias. Em muitos países é visto de maneira diferente. O negócio acabou, têm legitimidade para começar a fazer outro. Cá é visto com uma marca e um carimbo durante vinte ou trinta anos.» Isto apesar «de as coisas estarem um pouco melhor».

A necessidade de algum apoio especializado é assumida parcialmente. Um participante refere «somos como o médico de família. Fazemos de tudo um pouco» e «quando precisamos de apoio jurídico, perguntamos a um amigo, como é que fizeste? Quando precisamos de apoio disto ou daquilo perguntamos a um amigo, etc.». Mas independente de alguns traços intrínsecos, a necessidade de formação contínua é tomada

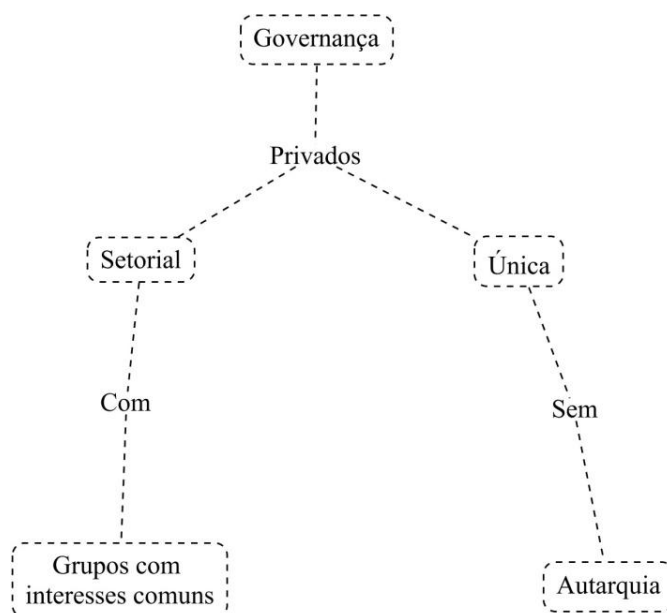
por uns dos participantes como premente: «Não é tirar um curso universitário. Falo de formação contínua e que vão fazer uns cursos de vez em quando, aqui ou ali. Desde que estou em Portugal, fiz quatro ou cinco. Tirei um mestrado em *management*, fiz um curso em hoteleira. Temos que estar constantemente a evoluir e a aprender porque as coisas não são estanques» e possuir conhecimentos na área comportamental pois, “ser um bom empresário, principalmente na área onde estou, deve ser um bom gestor de pessoas».

Quando questionados se tinham estruturado a abordagem ao mercado e se fizeram planos de negócio na fase de arranque do seu negócio, a maior parte referenciou que não e se o fizeram foi por obrigação.

A cooperação entre empresas, designadamente a nível comercial, tem ainda muito por fazer. Por outro lado, «a articulação do ensino com as empresas é um caminho ...Falta-nos uma cultura de ligação às empresas.» Existe algum receio em relação aos ecossistemas, provavelmente por desconhecimento da cultura de rede e da valorização de recursos no caminho para a inovação, ao se referir «pode duplicar o que já existe e deve-se caminhar com algum cuidado. E para nós conseguirmos criar essa estrutura que estás a falar tem que ser uma estrutura profissional, com uma determinada dimensão. Se calhar haveria uma duplicação de determinado de serviços estruturas orgânicas que existem já a nível do público e do privado. Temos que caminhar com algum cuidado em relação a isso, mas acredito que o sindicato de interesses que se fala funciona em termos setoriais, em Lagos ou em Portugal».

## G) A governança do EE

Figura 4.15 – A governança do EE (*stakeholders – focus group 1*)



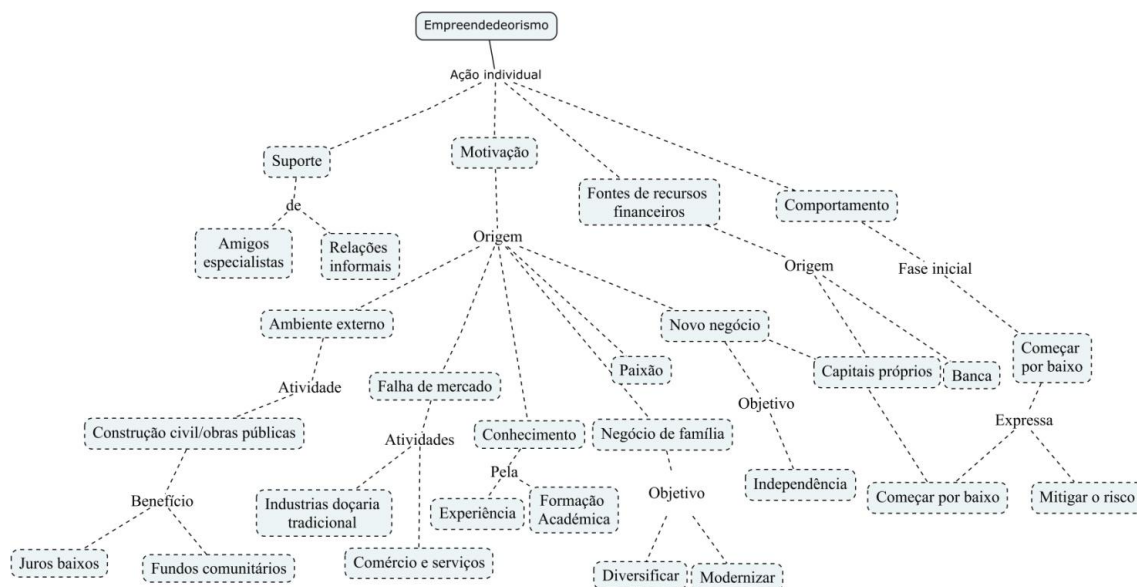
Fonte: Elaboração do autor

Foram apontadas soluções, na sua maioria a partir de «questões a trabalhar sectorialmente», ou com a formação de «grupos com interesses comuns». Há quem defenda a liderança única ou mesmo que não exista liderança, embora se tenha denotado alguma dificuldade dos participantes em compreender o conceito sem que o mesmo estivesse «... por baixo de uma estrutura formal que por experiência é geradora de impasses e de discussões particulares. Contudo a existir, será sempre a partir da iniciativa privada. O Estado é que não pode ser».

### 4.2.3.3 Visão dos stakeholders economia privada - *Focus group 2*

#### A) O ato empreendedor inicial

Figura 4.16 O ato empreendedor inicial (*stakeholders – focus group 2*)



Fonte: Elaboração do autor

Neste grupo a vontade empreendedora tem várias origens e caminhos para o seu desenvolvimento: negócio familiar associado na sua maturação a estratégias de diversificação; negócio familiar que foi modernizado face às necessidades do mercado; gosto pelo território e motivação individual para iniciar negócios. O «começar por baixo», como forma de prudência e mitigação do risco é uma constante.

Para alguns a paixão e a formação académica adquirida foi fundamental. Para outros, a formação contínua e o conhecimento obtido através da experiência, das relações sociais informais e a ajuda de amigos especialistas em algumas áreas. Capitais próprios e banca constituíram os recursos financeiros essenciais.

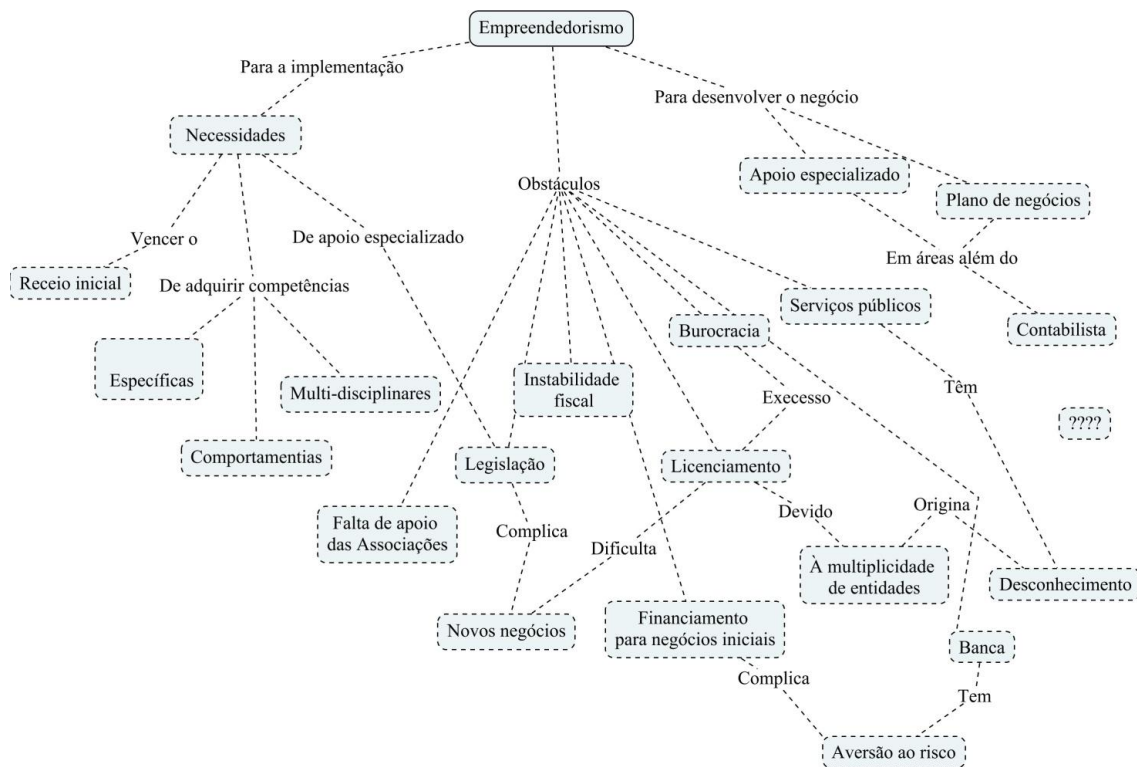
As oportunidades surgiram por terem sido detetadas «falhas de mercado», no caso atividades industriais, de serviços e de comércio e derivado ao ambiente externo (fundos comunitários e baixas taxas de juro devido à moeda única) que proporcionou a expansão dos negócios imobiliários a partir de finais da década de 80 do século passado.

Saliente-se o seguinte comentário: «o começar do nada é o verdadeiro

empreendedorismo» é revelador do ato empreendedor como esforço individual, mas tem latente um visão mitológica. É reconhecido que hoje é difícil ser-se empreendedor, principalmente os jovens.

## B) A implementação da atividade

### 4.17 A implementação da atividade (*stakeholders – focus group 2*)



Fonte: Elaboração do autor

A falta de conhecimento originou algum receio inicial. A aquisição de competências específicas foi necessária para alguns, como no caso de um participante que necessitou de formação académica para as áreas de negócio que a empresa desenvolvia e perspetivava. Neste caso, esta relação permitiu-lhe a criação de redes de contatos.

Um dos grandes obstáculos é a burocracia, com uma multiplicidade de entidades a terem influência no licenciamento e autorização do negócio. No caso do concelho, existe facilidade de contato e acessibilidade de um *stakeholder* de um grupo empresarial com as entidades públicas «face à importância e dimensão que tem», admitindo que «nas empresas pequenas» não seja assim.

A falta de formação específica, e de experiência profissional na área do empreendimento exigiu trabalho árduo. Foi apontada uma questão pelos participantes que parece continuar a ser complexa, a «da falta de apoio e de encaminhamento para a implementação de negócios caracterizados por alguma radicalidade de inovação». A formação contínua, a procura pela qualidade, uma visão de médio e longo-prazo para a sustentabilidade do negócio e o ser prospetivo, num cuidado «de estar um passo à frente é determinante do sucesso.

Um dos participantes sentiu dificuldades, mas contornou-as «recorrendo a especialistas». «A burocracia foi um enorme entrave» e incrementou o seu negócio sem apoios comunitários, com ajuda da banca e capitais próprios. Apesar de ser um autodidata, aposta na formação contínua, tendo «todos os anos cursos de vitrinismo e atendimento».

O financiamento foi outro obstáculo, em que «o recurso à banca foi a fonte», sendo mais fácil quando existem garantias. Um outro complementou que «o empreendedorismo é mais fácil de acontecer quando as empresas já estão implantadas no mercado... um rapaz novo corre um risco absoluto». Esta perceção do risco foi ainda mais cristalizada pela crise económica, é inibidora da criação de novos negócios e reforça a cultura enraizada onde «a ideia dominante dos pais em relação aos filhos é arranjar-lhes um sítio onde eles tenham estabilidade, uma certa segurança». A tolerância ao erro e as segundas oportunidades reforçam o mito empreendedor da idade que «também pesa». As questões culturais imbricadas são referidas face à nossa relação trágica com o falhanço, ao contrário de outros países como os EUA onde «os miúdos abrem dez vezes um negócio, até que à décima primeira vez resulta».

O suporte fornecido não é o melhor, tendo sido referido que os «contabilistas como fonte de apoio não chegam» e «deveriam ter um papel mais sugestivo». Por outro lado, os «organismos públicos têm um atendimento presencial pouco esclarecido», principalmente quando se trata de situações novas como a venda de imobiliário para os «residentes não habituais». O edifício legislativo é complexo e as «leis não são claras», para além de uma fiscalidade instável e «infernai». É apontado por todos o pouco apoio que as associações empresariais disponibilizam.

É reconhecida a multidisciplinaridade de conhecimento inerente aos pequenos negócios, justificando-se a «necessidade de orientação» e novos comportamentos como «aprender a delegar». Os participantes utilizam algumas ferramentas para controlo de gestão e planeiam os seus negócios, apesar da maior parte não o fazer de forma estruturada.

### C) O reconhecimento do empreendedor

**Figura 4.18 – O reconhecimento do empreendedor**

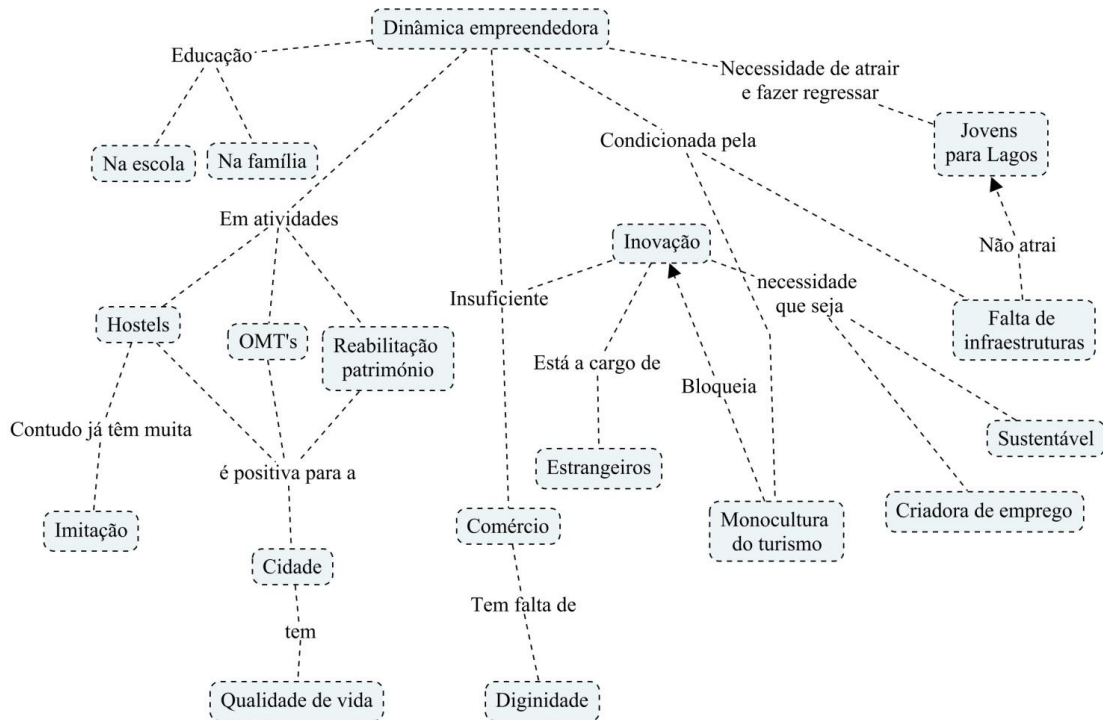


Fonte: Elaboração do autor

O sucesso é condição para ser reconhecido, mas «olham-me de outra forma se falhar», «o que me pode complexar». Outro participante apresenta uma visão complementar relacionada com a crítica social, pois «quando a gente está a subir somos os maiores, está tudo bem. Quando as coisas começam a correr mal, foi porque gastou dinheiro a mais, porque fez viagens, bons carros, os filhos andavam assim e assado» e «há a tendência para se dizer quem é a seguir. Este é o grande espírito nacional, se o negócio lhe corre mal a sociedade mata-o». Outro empreendedor nunca procurou protagonismo, mas reconhece que «ser conhecido ajuda». Por outro lado, há quem «não se sente reconhecido na sua própria terra» mas só «quando vai lá fora». Outro «interessa-lhe é ser reconhecido pelos clientes».

## D) A dinâmica empreendedora da comunidade

**Figura 4.19 – Dinâmica empreendedora da comunidade**  
(*stakeholders – focus group 2*)



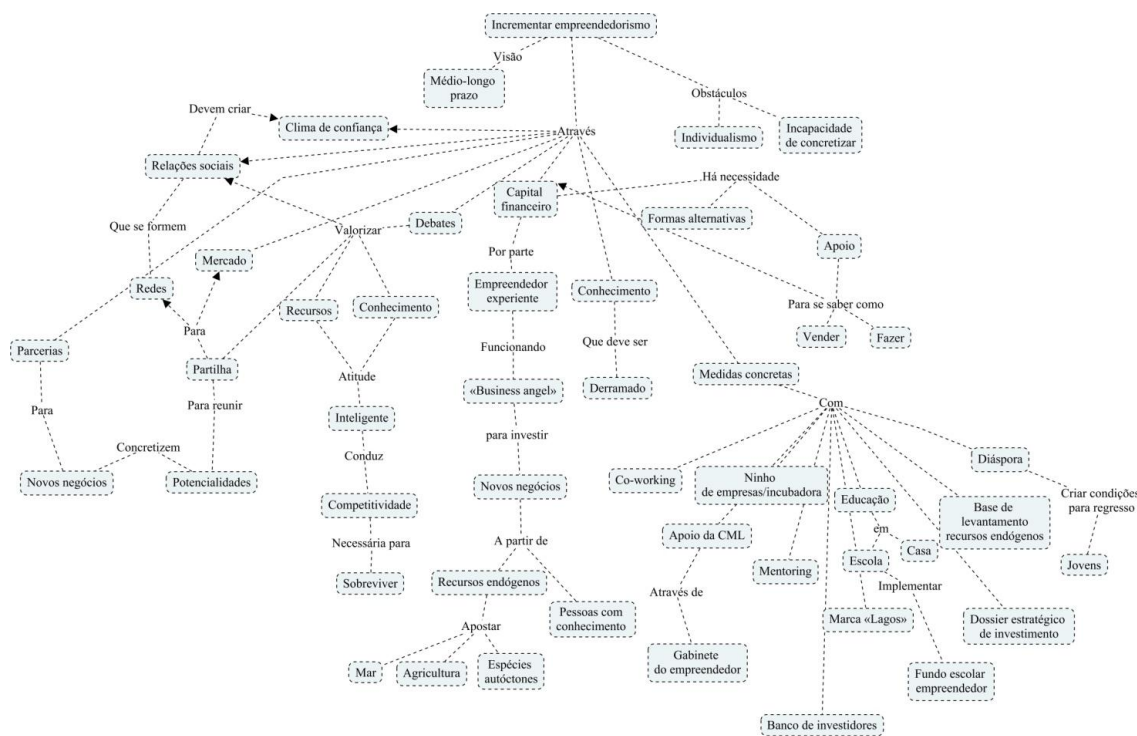
Fonte: Elaboração do autor

Existe uma «dinâmica engraçada nos *hostels*», e «diferente nas pessoas jovens». É reconhecido por todos a dinâmica das OMT's com os «kayaks, golfinhos, etc.», o que «é benéfico para a cidade». Em «outros setores, Lagos está com outro caminho empreendedor» e «diferente de outros concelhos do Algarve». «Existe uma recuperação das casas antigas», mas a «história e arqueologia» podem inviabilizar o investimento. Isto dá a Lagos uma dinâmica «mais empreendedora que os concelhos vizinhos» acrescentou-se. Contudo a cidade está condicionada «pelo turismo e por pequenos negócios» e «há projetos que não se encaixam aqui para além do turismo, onde tudo tem que ter conta, peso e medida». Mas o empreendedorismo beneficia todos «seja na construção civil, seja no turismo ou no supermercado». Contudo «falta dignidade ao nosso comércio» e o «empreendedorismo não é suficiente em termos de coisas novas», «há muita imitação, como nos *hostels*», «embora no mar haja muita inovação» mas «infelizmente, são os estrangeiros».

É reconhecido que o «empreendedorismo tem a ver com a inovação», «tendo a ver com empresas novas, que criam emprego e são sustentáveis» e com «pessoas jovens» e em «Lagos a maior parte sai e não volta». Deve-se «educar na escola, desde pequenos ... a criarem o seu próprio espaço na economia ... senão amanhã só há duas ou três empresas». E acrescenta-se que «há jovens a criar a própria empresa em Lisboa». Tem que se conseguir «formas de incentivar os jovens» e de os atrair, pois os negócios «só aparecem com jovens qualificados e empreendedores», pois «Lagos tem qualidade de vida». Neste sentido é sugerido por um participante a um outro, «há-de fazer um exercício e perguntar-lhe o que é que precisava para fazer o que gostava em Lagos, em vez de ser em Lisboa».

### E) O incremento do empreendedorismo

Figura 4.20 – O incremento do empreendedorismo (*stakeholders – focus group 2*)



Fonte: Elaboração do autor

Foi dado relevo ao papel do conhecimento. Temos que «debater e valorizar os recursos e o conhecimento», «a tal cultura que falam aqui» para a competitividade, para o «mar e a agricultura». «Ninguém pode plantar laranjas se não souber que têm de ser de dois em dois metros, cortadas, etc. Há todo um *know-how* que tem de ser feito. Hoje

em dia só tem viabilidade se forem feitos com inteligência porque a competitividade mais cedo ou mais tarde aparece. Se for competitivo sobrevive, se não for desaparece». Foi demonstrada disponibilidade para investir com capital nessas áreas, com pessoas desses setores, numa perspectiva diferente da «cultura do lucro imediato». «É preciso derramar conhecimento e apoio ao empreendedorismo» pois «o grande problema é que, primeiro, não sabemos o que é que vamos fazer. Segundo não sabemos como é que havemos de fazer, depois não sabemos como é que havemos de vender, depois não sabemos onde arranjamos o dinheiro», sendo «o debate e estudo com base num trabalho feito, que ajuda a ser evolutivo, em que se começa a dizer que nós temos aqui potencial, pode ir até Aljezur, até Portimão». «Temos que criar um mercado, mas é claro que cada empreendedor mete-se no negócio que tem que se meter», mas o «debate tem que fermentar» e pela «experiência que tenho quando as pessoas se encontram e se juntam há hipótese de reunir potencialidades». As parcerias são importantes para conquistar negócios e «apareceu uma oportunidade em Lisboa onde sentimos que os dois juntos se faria melhor do que isolados», mas isso envolve «confiança entre as pessoas e muitas vezes no mundo empresarial, todos nós sabemos que há muita gente a quem não nos juntaríamos... As pessoas têm que sentir afinidade e oportunidade para aparecer», (relações sociais). Alguém complementou «sou a favor das redes, o problema é que em Portugal há uma cultura individualista». A necessidade de se dar «liberdade do empreendedor e à deteção de oportunidades», foi referida, tal como o alerta empreendedor «esse que ainda não veio e vai ver melhor do que nós».

O tema da criação de um espaço em Lagos foi abordado como forma de atrair jovens, tal como um esforço de *mentoring* através de pessoas mais experientes «é preciso ter *know-how*... e na altura o meu mentor era o meu patrão». É constatada a importância de «criar condições para que os jovens que saem daqui voltem».

Por outro lado, incrementar o empreendedorismo envolve trabalho em casa e nas escolas. E estas «têm que trabalhar um bocado nisso e nos exercícios que têm que fazer no dia-a-dia, tem que pensar na vida futura, na criatividade».

Foi sentida a necessidade de levar por diante o EE, mas há receio «da nossa falta de capacidade de concretização». Um plano estratégico é referido pois «não temos esse estudo feito para lado nenhum» e «é necessário um *dossier* estratégico para o

investidor».

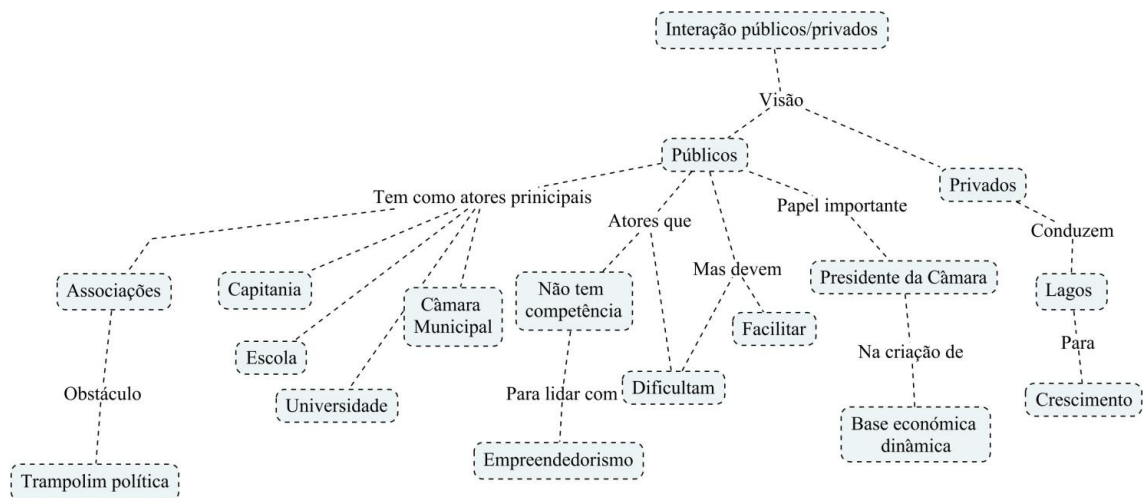
*Coworking* como forma de estímulo de ideias, de interação entre empresas foi uma ideia levantada, tal como o ninho de empresas. Apesar de o mito do empreendedorismo ser para os jovens continuar presente no discurso.

Apontou-se ainda que «Lagos tem potencialidade» e a «marca Lagos devia ser explorada e não é», pelo que «devíamos ter *merchandising*».

Quando ao poder autárquico, precisamos que a câmara seja «nossa amiga e que não nos bata». E que informe, pois «há algum tempo perguntei se havia um gabinete qualquer do empreendedor?...»

## F) Interação entre públicos e privados

**Figura 4.21 – Interação entre públicos e privados (*stakeholders – focus group 2*)**



Fonte: Elaboração do autor

Uma visão negativa do Estado é revelada pelos participantes, pois «onde o Estado se mete estraga tudo» e «não vejo competência nem visão nas entidades locais para criarem um ambiente empreendedor ou para definirem um plano estratégico para Lagos». O público deve facilitar «as coisas sempre que apareçam em cima da mesa deles». E Lagos cresce através dos privados, nunca do público, «um indivíduo que se mete na política para ficar para a história, a única coisa que pode fazer, o campo que tem para trabalhar é fazer com que se crie uma base económica dinâmica que faça com

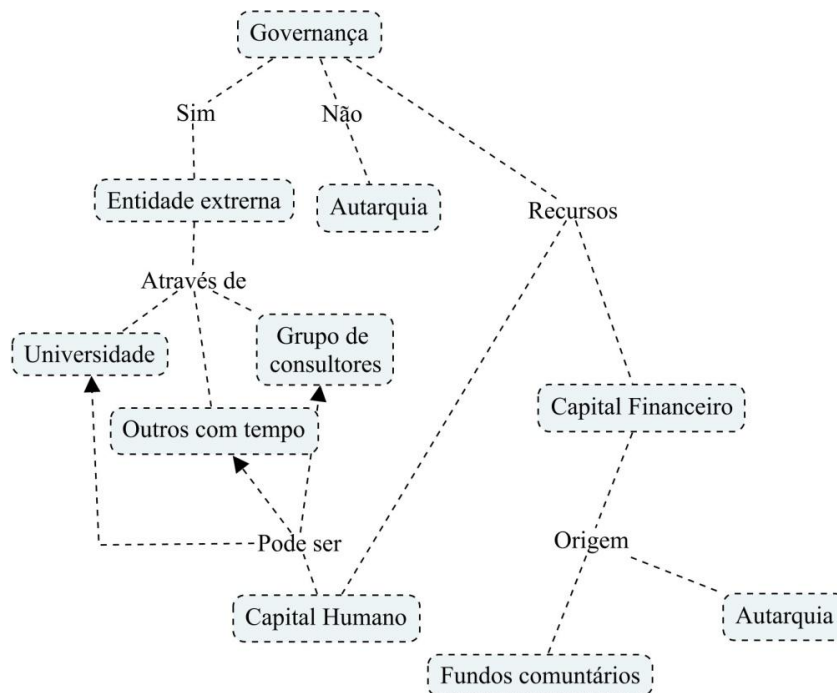
que Lagos cresça através dos privados, nunca através da Câmara. E aí o Presidente da Câmara tem que ser um incentivador a que isso aconteça. E não há outra hipótese».

A Capitania, a Universidade, a Escola e as Associações são os atores públicos referidos para criar dinâmica empreendedora no concelho. Em relação às associações existem dúvidas porque «fazem umas reuniões e as pessoas não tinham tempo para lutar. Às vezes a pessoa que está na associação tem ambições políticas».

No âmbito deste trabalho «pode-se experimentar durante algum tempo», o caminho para o ecossistema. O público não interfere, «porque dentro destas coisas, acaba-se por mexer de uma maneira objetiva, e isso é muito melhor do que estarmos a criar com a Câmara, que quer ter benefícios públicos». Foi sugerido que a partir do trabalho fosse feita a coordenação do ecossistema e discutidas as fontes de financiamento.

### G) A governança

Figura 4.22 – A governança (*stakeholders – focus group 2*)



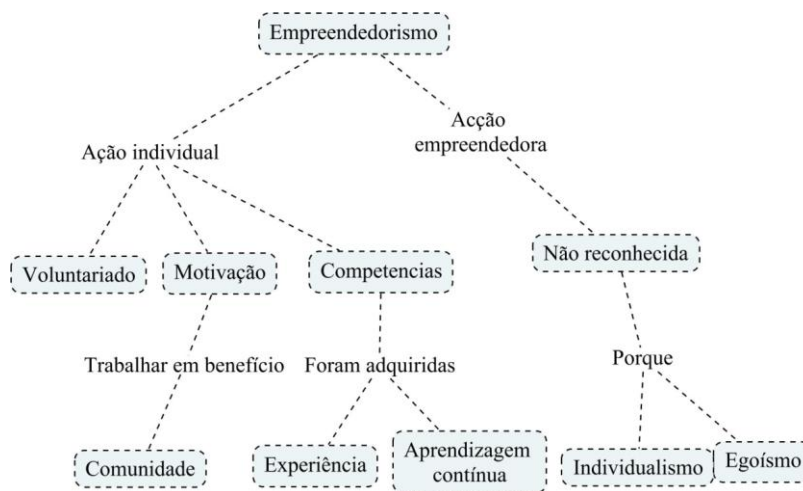
Fonte: Elaboração do autor

Em relação à governança várias hipóteses são veiculadas, desde a contratação do mestrando a título de coordenador ou de uma entidade externa que pode ser a universidade, um grupo de consultores, etc. A autarquia e uma única empresa é que não, mas uma entidade externa. A Câmara pode colaborar mas «tem que ser alguém com tempo para coordenar as peças-chave».

#### 4.2.3.4 O *stakeholder* da economia social

##### A) O ato empreendedor inicial

**Figura 4.23 – O ato empreendedor inicial, apoios e reconhecimento comunitário (*stakeholders* – economia social)**



Fonte: Elaboração do autor

A motivação a partir do voluntariado esteve na origem do ato empreendedor inicial. O número de valências da organização foram aumentadas pois «só tínhamos aqui um edifício e passámos a ter cinco. Começámos a explorar mais aquilo que é o apoio às pessoas que trabalham, nomeadamente a cresce, ATL's, centros comunitários, apoio a pessoas com deficiência». Foi criada uma nova dinâmica com inserção na comunidade e de apoio à população.

##### B) Apoios na implementação do empreendimento

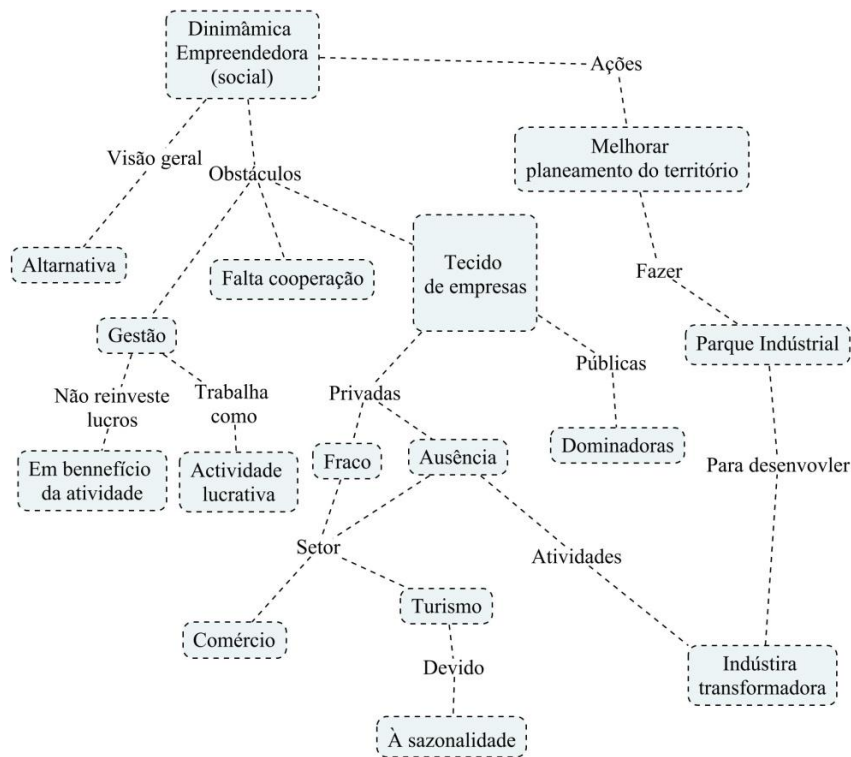
A fonte de formação foi a experiência numa «aprendizagem contínua».

### C) Reconhecimento pela comunidade

O empreendedor não se sente reconhecido. Existe individualismo e egoísmo pois «as pessoas hoje encontram-se muito viradas para si próprias e para o seu bem-estar e muitas não reconhecem aquilo que se faz.».O que não é fator de desmotivação «não é por causa disso que não trabalho».

### D) Iniciativa empreendedora socio/cultural

**Figura 4.24 – Iniciativa empreendedora socio/cultural**  
(*stakeholder – economia social*)



Fonte: Elaboração do autor

A economia social é uma alternativa e «falta-nos espírito cooperativo e devemos repartir os resultados e investir os lucros em benefício da própria instituição». É séptico em relação à dinâmica privada no concelho, onde prevalecem o setor público e o setor privado algo anémicos, lançando a questão «e que empresas privadas é que temos no concelho? Neste momento tem o quê? Tem meia dúzia? Nada. Você aqui no concelho só tem o setor público administrativo. Depois tem o comércio local que está em baixo,

tem o turismo com 2 ou 3 hotéis, e a restauração que trabalha 2 ou 3 meses». Faltam atividades, a «indústria transformadora não existe. A pesca já acabou há muito tempo. A pesca originava as fábricas das conservas. Fechou tudo». É necessário melhorar o planeamento e a organização do território, pois «temos que encontrar a zona onde isso vai funcionar, para que não colidam umas coisas com as outras. A própria Câmara Municipal, fazendo a melhor divisão da zona, através dos planos que têm. O Chinicato, na zona industrial, o que é que tem? Três oficinas, mais nada».

### E) O incremento da iniciativa empreendedora no concelho

**Figura 4.25 – O incremento da iniciativa empreendedora no concelho**  
(*stakeholder – economia social*)



Fonte: Elaboração do autor

«As pessoas em si, isoladas não conseguem», referindo o papel da cooperação e das redes. As autarquias devem ter um papel mais dinâmico em matéria de sensibilização, formação e informação, pois «as Juntas de Freguesia e a Câmara Municipal deviam de fazer mais formação, mais colóquios, nesta matéria, dando informação e incentivos, ou dinamizando».

A criação de uma bolsa de desempregados disponíveis é uma ideia lançada que poderia ter fundos de financiamento a partir do IEFP. «Uma autarquia podia dinamizar uma empresa de economia social em qualquer ramo. Eles têm informação sobre as pessoas e podiam saber quem eram os desempregados em diversos ramos e se juntar

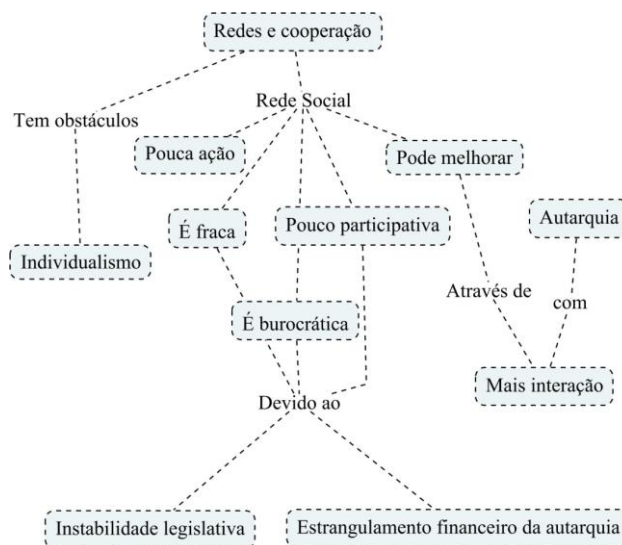
três ou quatro profissões e lançavam uma empresa de economia social. Vou dar-lhe um exemplo, na área dos serviços existe pessoal desempregado, pedreiros, carpinteiros, na área administrativa, na área da gestão, etc. Se juntássemos este grupo de pessoas e lançássemos uma empresa de economia social, já viu... Atendendo a que existe alguns benefícios para o pessoal desempregado através do IEF, podia-se aqui conseguir o tal fundo social.»

O turismo não é de qualidade: «é a chamada classe pobre, média baixa que vem para aqui passar férias. Média alta não vem. Vão para outras zonas, como Albufeira, Quinta do Lago etc. Agora, alguém procurou se tínhamos alguma zona capaz para isso?» reconhecendo que Lagos tem capacidade para muito mais.

A falta de PDM é tida como um obstáculo ao desenvolvimento «14 anos sem PDM. Isto cabe na cabeça de alguém. Já viu uma coisa destas! Planos de Pormenor todos os dias! Não há hipótese nenhuma». Existiu falta de capacidade do município «e depois falta de coragem «para ir lá em cima bater uns murros na mesa e dizer que isto não pode ser».

**F) A importância do trabalho em rede e da cooperação para o empreendedorismo na comunidade.**

**Figura 4.26 – A importância do trabalho em rede e da cooperação para o empreendedorismo na comunidade (stakeholder – economia social)**



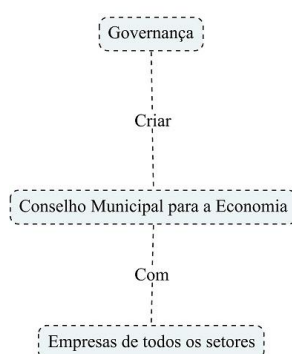
Fonte: Elaboração do autor

As redes são importantes mas tem custos relacionados com o individualismo. «Não se consegue. Estamos a aprender, muitas vezes o trabalhar em rede implica perda de poder. Implica cooperar, implica situações dessas e nós, neste momento, ainda estamos ligados à nossa «quintinha», isto é meu. Vou dizer ao outro como é que se faz? Não! Não vale a pena! E agora se eu não tenho, dar-te a ti, também não vale a pena».

A Rede Social pode ser uma força mas «neste momento, acho-a um pouco enfraquecida, mais burocrática e menos participativa», devido à instabilidade legislativa e ao estrangulamento financeiro da autarquia. «Tudo tem a ver com a lei que a organiza. A lei já foi alterada umas 3 ou 4 vezes. E depois são uns, e depois são outros. Depois, não tem meios, porque os meios com que a Rede Social vive são da Câmara Municipal. E se as câmaras não têm meios, estão enfraquecidas financeiramente, a Rede Social também muitas vezes». Neste momento é um espaço mais de discussão do que ação «as instituições que existem no concelho, encontram aqui um fórum de falar, de diálogo. Agora quando se vai fazer ...». Existe a necessidade de aumentar a proximidade entre o poder público e as pessoas e de ampliar a visão com «outra dinâmica, não se pode estar só dentro dos gabinetes. Quem vai para as autarquias tem o problema da rua do outro e da casa daquele, é qualquer coisa noutra rua e depois o problema do jardim. E a estrutura não funciona e quando digo a estrutura são as pessoas». A interação é a solução preconizada, «fazendo ações, só assim. E isso, quando se está nesses lugares, tem-se que pensar como se vai arranjar maneira de fazer essa interação.»

#### D) A governança

**Figura 4.27 - A governança (stakeholder – economia social)**

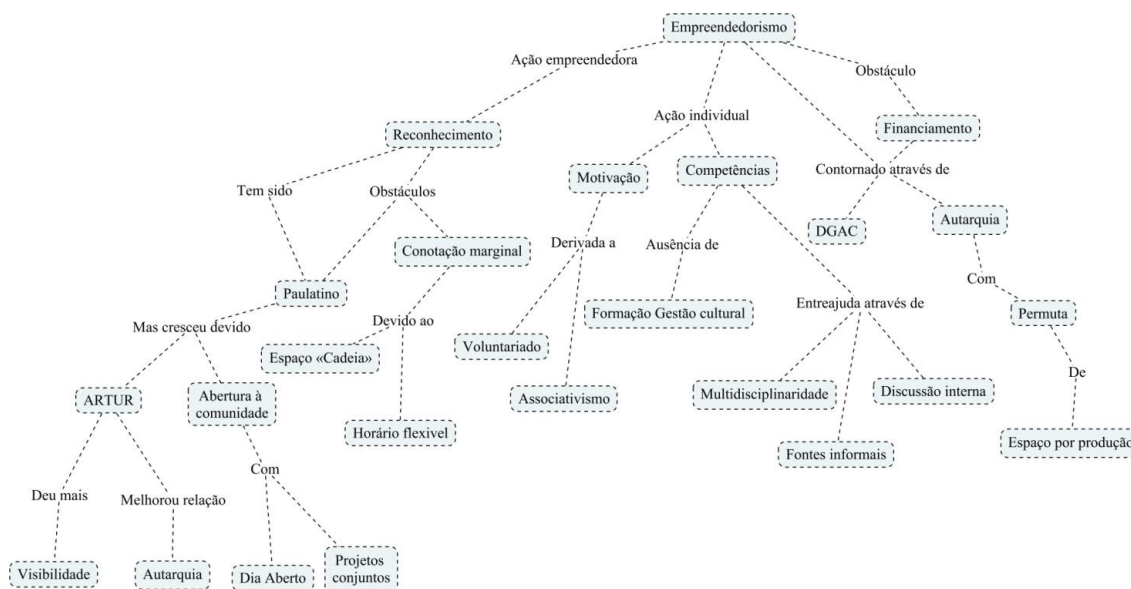


Fonte: Elaboração do autor

O participante pensa que «deveria haver um conselho municipal só para a economia social. Existe um conselho municipal para a juventude, um conselho municipal para a segurança, devia haver um conselho municipal para a economia social, ou mesmo para a economia. A economia mete tudo. E aqui este conselho municipal seria onde estariam sentadas algumas empresas, o tal fórum de discussão, onde poderiam ser lançadas outras inovações».

#### 4.2.3.5. Stakeholder 1 das atividades criativas

**Figura 4.28 - Motivação inicial, apoios na implementação e reconhecimento pela comunidade (stakeholder 1 – atividades criativas)**



Fonte: Elaboração do autor

#### A) A motivação inicial

O voluntariado e o associativismo estiveram na base da sua ação empreendedora, sem estar imbuído de sentido comercial, mas com a intenção de promover a cultura e produzir para a comunidade, através de atividades alternativas e experimentais.

#### B) Apoios na implementação do empreendimento

A gestão é feita em equipa onde ninguém tem formação em gestão cultural. Socorrem-se da sua multidisciplinaridade (música, artes plásticas, dança, escultura,

etc.), do debate interno e de fontes de apoio informais através de «outras pessoas que nos vão dando conselhos».

As fontes de financiamento para o desenvolvimento da atividade foram até 2011 os contactos programa com a Câmara Municipal e a partir da com a Direção Geral das Artes e O MEC. A autarquia se de o espaço para a sede do LAC e para as residências em permuta com a produção cultural para a sociedade.

### **C) Reconhecimento pela comunidade**

O trabalho do LAC tem tido um reconhecimento paulatino. No início tinha uma conotação marginal devido ao espaço ser «uma antiga cadeia» e à flexibilidade do horário de acesso às residências que foi associada a comportamentos sociais marginais.

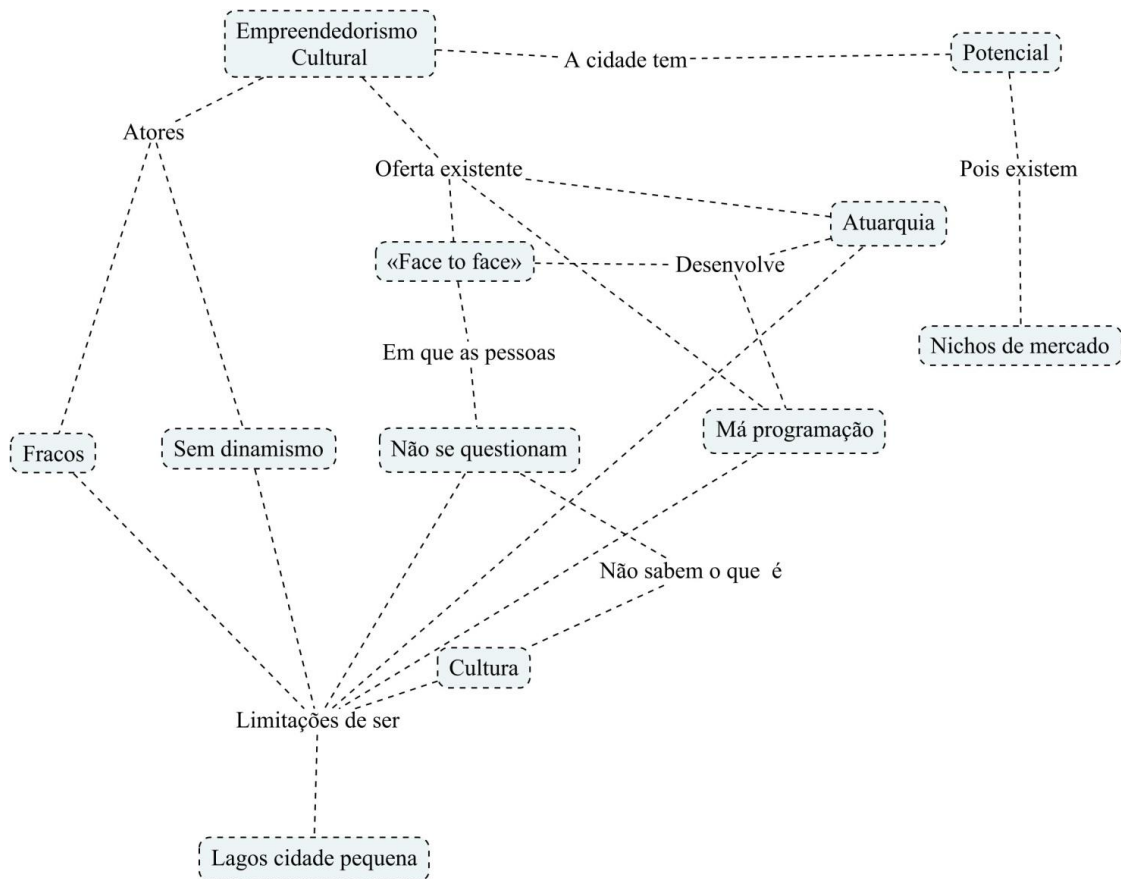
A abertura a comunidade com «acesso livre, a que chamamos Dia Aberto, onde os artistas mostram os seus trabalhos anualmente, os músicos fazem concertos, os artistas plásticos expõem as obras, os formadores das aulas contínuas dão os *workshops* de pintura, de expressão plástica», fez com que a comunidade compreendesse melhor a atividade do LAC, isto em paralelo com o envolvimento da comunidade escolar e da Universidade Sénior. Por outro lado, o projeto ARTUR<sup>51</sup> tem dado outro reconhecimento público ao LAC «A relação com própria câmara melhorou e a autarquia está mais ágil, sensível e reconhece mais o trabalho do LAC: «A Câmara também... Noto que hoje em dia tem uma sensibilidade maior quando apresentamos as propostas. Quando as propostas eram apresentadas há algum tempo atrás elas iam para aqueles pareceres hierárquicos todos, à espera que toda a gente desse a sua opinião. E hoje em dia a gente submete uma proposta, e sim ou não. O não também depende de muitas coisas».

---

<sup>51</sup> <http://www.lac.org.pt/projectos/artur/>

## D) A dinâmica do empreendedorismo sociocultural na comunidade

**Figura 4.29 - A dinâmica do empreendedorismo sociocultural na comunidade**  
(*stakeholder 1 – atividades criativas*)



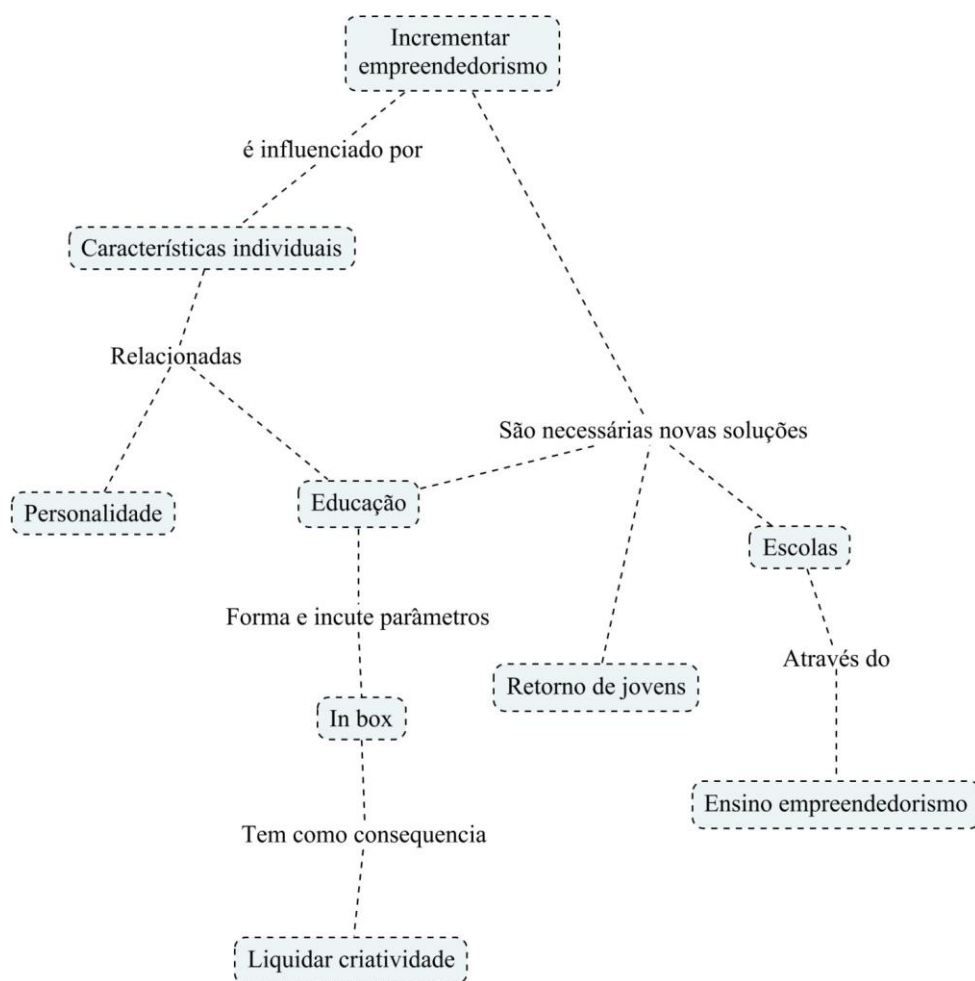
Fonte: Elaboração do autor

Para o participante, a «cidade é fraca em termos de empreendedorismo cultural», pois «não aposta muito». «O que se desenvolve mais são atividades demasiado básicas, demasiado, *face to face*, como direi .... É dar às pessoas quase de oferta, sem lhes dar para pensar, sem lhes dar... Pronto, casos muito concretos, a questão dos bailaricos, que também são importantes, mas que o papel propriamente da autarquia devia ser uma coisa mais ativa, mais construtiva, em vez de coisas pimba. A nosso ver devia ter um nível mais elevado. A cultura é aquilo com que nós crescemos», e «se as pessoas não se debatem, não se questionam, todas estas questões do que é que a cultura. Se calhar muitas das vezes as pessoas não sabem ou não entendem o que é que é a cultura. Metem tudo dentro de um grande bolo e aquilo é tudo cultura». Mas Lagos tem potencial e alguma produção associativa para a comunidade local, mas sofre das limitações de ser

uma cidade pequena. É certo é que em cada atividade há um nicho de pessoas, são nichos muito pequenos».

**E) O incremento/melhoria da iniciativa empreendedora social/cultural no concelho**

**Figura 4.30 - O incremento/melhoria da iniciativa empreendedora social/cultural no concelho (*stakeholder 1* – atividades criativas)**



Fonte: Elaboração do autor

Primeiro é referido que para se empreender, as características individuais são «uma questão de base, da personalidade das pessoas» e da sua educação, pois «somos formados dentro de determinados parâmetros: não escrevas fora do quadrado, não pintes fora do desenho. Isso tudo interfere, quer queiramos quer não. Na nossa infância, isso

ao crescermos, incute-nos valores: o não pisar o risco, o não se fazer determinadas coisas, mata a criatividade e por conseguinte a iniciativa um dia mais tarde quando as pessoas estiverem na vida ativa. É uma coisa que também nós nos queixamos muito e nos questionamos, mas porque é que estas pessoas não têm mais atividade e não procuram e não questionam. Isto está enraizado em nós «povo de brandos costumes». O ensino articulado «como faz a Academia de Música de Lagos» pode ser uma solução. As escolas podem criar novas valências pois «só a partir da experimentação é que a gente aprende. Mas é preciso errar». E tirar partido dos jovens com capacidade empreendedora, pois esta dinâmica «também tem a ver com as gerações de indivíduos que se formam. Mas aqui temos outro problema que é, os jovens formam-se, tiram o curso superior e muitas das vezes vão estagiar para fora e só depois é que voltam cá».

Em relação à falta de vocação comercial do LAC é referido que «erramos muitas vezes, por isso é que não somos comerciais».

## F) A importância da cooperação e do trabalho em rede

**Figura 4.31 - A importância da cooperação e do trabalho em rede**  
(*stakeholder 1 – atividades criativas*)



Fonte: Elaboração do autor

A relação com a autarquia é marcada por uma parceria com base na permuta entre cedência de instalações e produção para a comunidade. Há a ideia de que as redes

permitem «desenvolver atividades com alguma qualidade e reduzir custos». Partilha de *know-how*, entreadjada em candidaturas designadamente, com as Casas Brancas<sup>52</sup>, são desenvolvidas mas «sem que se perca a nossa liberdade criativa» na procura do «duplo efeito: económico e de melhoria soluções». Com outros atores culturais locais as parcerias nunca se proporcionaram, mas são desenvolvidas a nível regional «com a Associação de Designers do Sul de Faro e com a Associação de Músicos de Faro também. São duas parcerias estratégicas que nós achamos importantes estabelecer porque nós já somos conhecidos a nível nacional e internacional, mas a nível regional este eixo aqui do Algarve ainda não está muito desenvolvido (...). E nós temos vindo a desenvolver essas atividades em parceria com eles, para eles trazerem cá coisas e nós levamos lá, como vai acontecer agora, exposições e concertos».

A relação com os privados também é inerte pois «nunca ninguém nos procurou». Às vezes desvalorizam o nosso trabalho «o LAC são uns bacanos, são uns *cools* e gostam de fazer aquilo, fazem aquilo «à pala». E o que nós temos sentido muitas das vezes é isso. E às vezes acabam-se por aproveitar desta questão nossa do voluntariado, de fazer as coisas por prazer». O mecenato não está instituído, mas tem pequenos apoios dos privados, sendo referido que o tipo de produção por não ser massiva «afasta os privados». A diferenciação de uma empresa através do trabalho do LAC nunca foi falada sendo este estudo quem pela primeira «vem aqui debater essas questões».

### G)A governança

**Figura 4.32 - A governança (*stakeholder 1* – atividades criativas)**



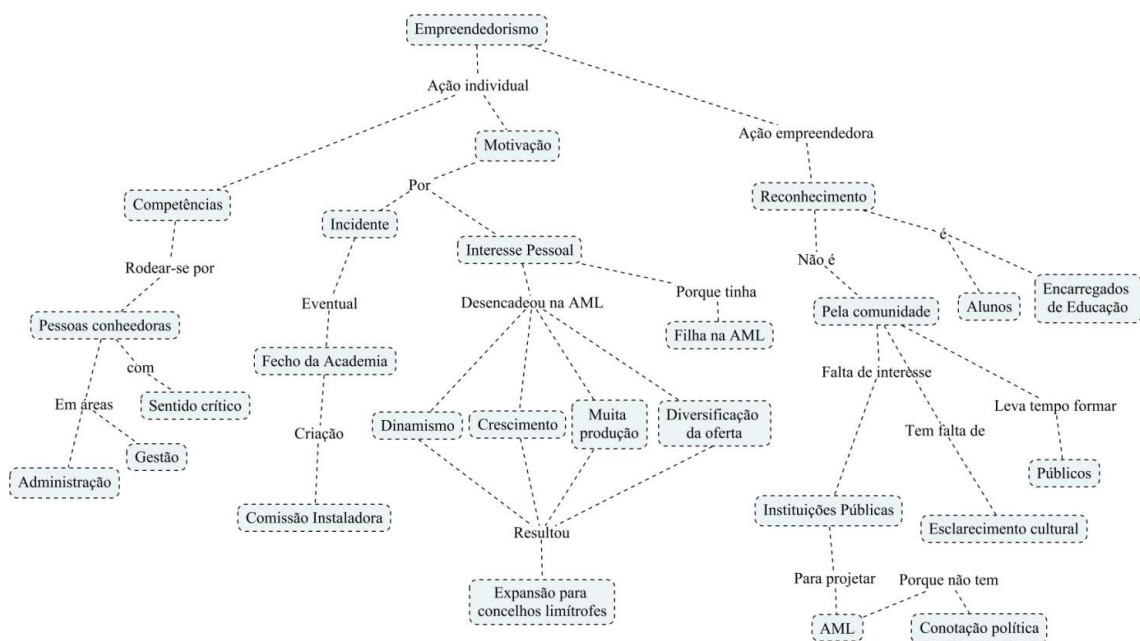
Fonte: Elaboração do autor

<sup>52</sup> <http://www.casasbrancas.pt/index.php?lang=en>

Em relação à liderança «é interessante ter *inputs* de várias entidades. Acho que é impossível termos um leader só, ou ter alguém. Como todos, ou como sou várias...Somos associações, somos empresas, somos Câmara, somos Juntas de Freguesia, somos entidades, todas elas têm o seu ponto-de-vista, e é importante termos os *inputs* de cada uma delas para levar em diante essa questão estratégica».

#### 4.2.3.6 Stakeholder 2 das atividades criativas

**Figura 4.33 - Motivação inicial, apoios na implementação e reconhecimento pela comunidade (stakeholder 2 – atividades criativas)**



Fonte: Elaboração do autor

#### A) A motivação inicial

O ser empreendedor social aconteceu por «incidente de percurso». «Face a uma decisão ministerial que confrontou a direção com o fecho da instituição, devido à falta de condições, foi criada uma comissão instaladora que efetuou a obra solicitada, e evitou o encerramento da intuição». A comissão instaladora foi integrada na direção. Após algum tempo, e devido à incapacidade e à falta de dinamismo do presidente, ascendeu à liderança «começou a tomar uma, um caminho completamente diferente, com uma dinâmica de todo diferente, que incluiu inclusivamente a mudança de

instalações para o lugar que hoje ocupamos, um crescendo exponencial no número de alunos, diversificação da oferta educativa».

O objetivo é continuar a crescer com sustentabilidade e a «cruzar educação e cultura» que «foi uma das grandes preocupações que tivemos, foi, com resultados muito bons, ao nível regional, e até nacional, que deu azo à formação de várias, de várias formações orquestrais, entre elas uma orquestra clássica, uma orquestra de sopros que em nada fica atrás de qualquer orquestra de sopros profissional e outras formações, orquestras de guitarras, de percussão, de violinos, enfim, por aí fora». A produção anual 400 a 420 eventos nos concelhos de Lagos, Portimão e Lagos». Em Lagos sente-se limitado e vão expandir-se para Loulé.

### **B) Apoios na implementação do empreendimento**

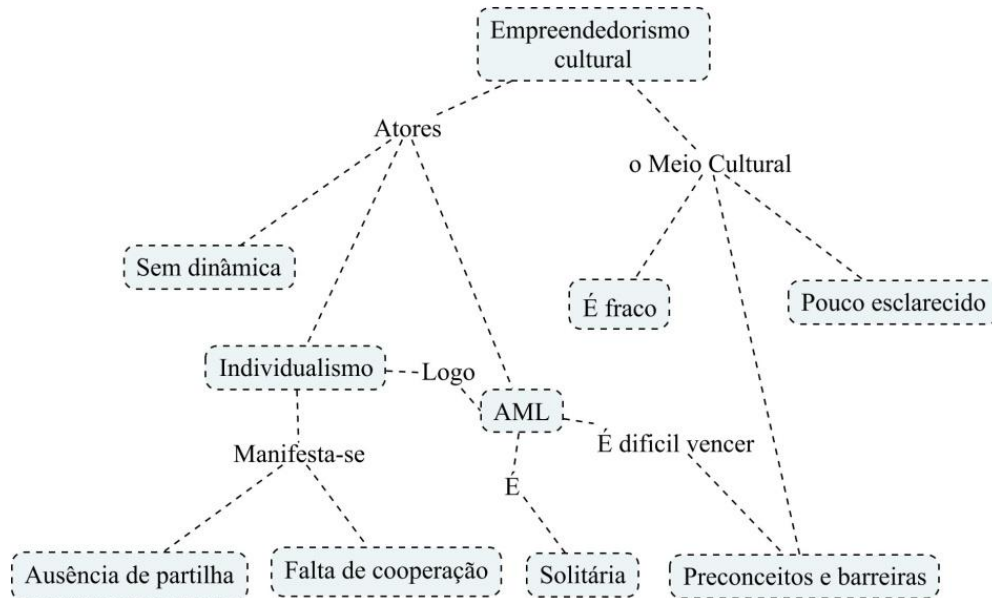
Com a ideia de empreendedorismo, e na falta de conhecimentos técnicos na área da administração e da gestão, o indivíduo «tem que se saber rodear, de uma forma humilde, de uma forma honesta, de pessoas competentes, de pessoas competentes, e conhecedoras desses sectores», e a entidade tinha esses recursos humanos «nós reunimo-los ao longo do tempo», escolhendo «pessoas com sentido crítico».

### **C) Reconhecimento pela comunidade**

O empreendedor não se sente reconhecido. Desconhecimento e «falta de interesse das entidades para que a instituição se projete na comunidade são o preço a pagar». O que deriva da «ausência de conotação política da instituição. Contudo é reconhecida pelos seus públicos diretos: alunos e encarregados de educação. A população menos esclarecida também não reconhece, pois «formar públicos, esclarecer mentes, não é trabalho que se consiga de um ano para o outro. Tudo isto leva muito tempo, muito tempo».

## D)A dinâmica do empreendedorismo social/cultural na comunidade

Figura 4.34 - A dinâmica do empreendedorismo social/cultural na comunidade  
(stakeholder 2 – atividades criativas)



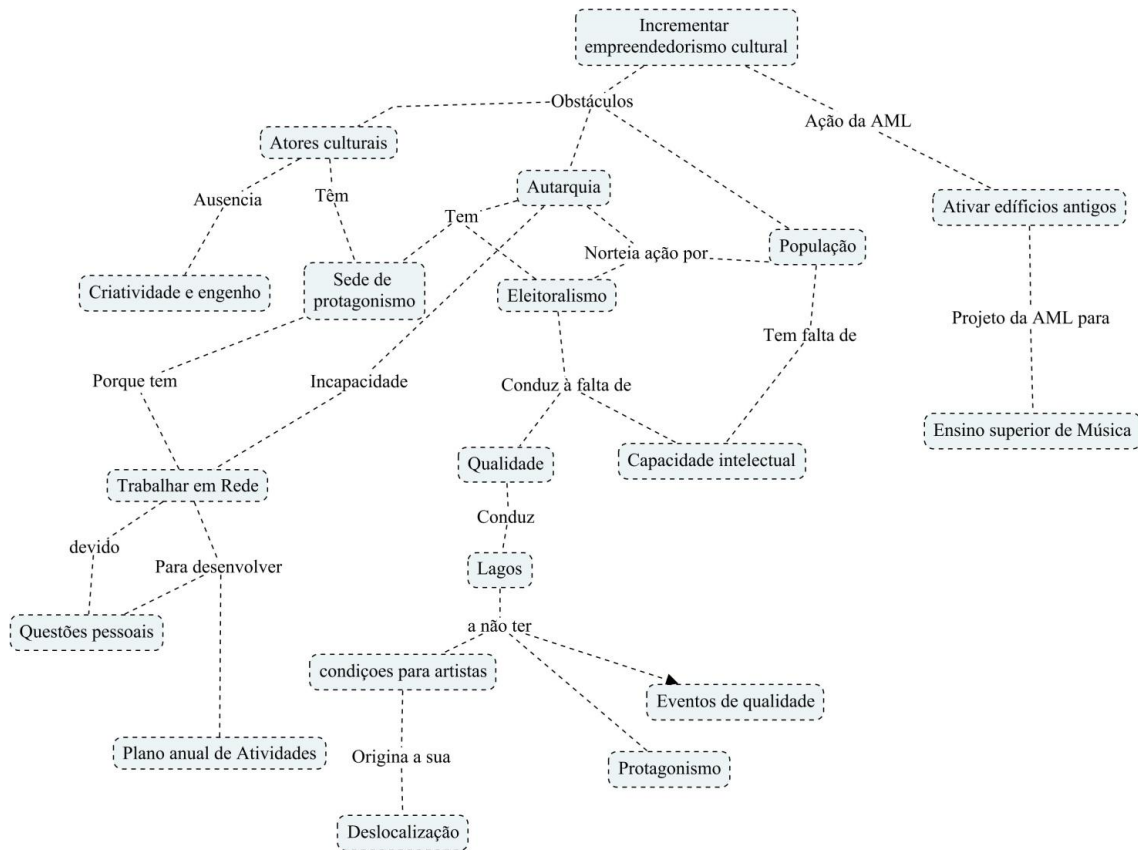
Fonte: Elaboração do autor

O participante refere que não há dinâmica, «desenvolvemos um trabalho solitário», e as outras instituições que também têm mérito desenvolvem a sua ação «muito metidas para dentro», sem espírito de partilha «e, portanto, tudo isto pode ser efetivamente partilhado e quer-se partilhado, para ser elevado. Por que se não cada um fica no seu canto e não se consegue ir a lado nenhum».

O nível cultural do meio social também não ajuda. «Vamos lá ver, quando o meio, quando o meio não é socialmente elevado e esclarecido é muito difícil vencer preconceitos e barreiras, mas muito difícil».

**E) Iniciativas a desenvolver para incrementar o empreendedorismo socio/cultural**

**Figura 4.35 - Iniciativas a desenvolver para incrementar o empreendedorismo socio/cultural (stakeholder 2 – atividades criativas)**



Fonte: Elaboração do autor

A relação política/eletorado marca de modo negativo as iniciativas, pois «as pessoas que dirigem os destinos políticos de qualquer cidade, normalmente, norteiam a sua conduta pelo povo que os elegeu, ou seja, pela capacidade intelectual do povo, o que limita as apostas culturais que fazem, mais vocacionadas para o reconhecimento eleitoral». «Certamente que eles não vão apostar numa Bienal de Lagos, não vão apostar nas artes plásticas, não vão apostar na música clássica ou erudita, não vão fazer coisas que tragam gente esclarecida à cidade, porque não são reconhecidos».

Por outro lado, «Lagos perdeu algum protagonismo, porque não se oferecem condições aos artistas, como o João Cutileiro, que podia ter dado maior nome à cidade, não é, acabou por ir para Évora». Ou o caso das «residências artísticas, nós não

podemos promover residências artísticas se não tivermos boas condições, condições de acolhimento e condições de trabalho, o que eles (a Câmara) dificilmente poderão oferecer».

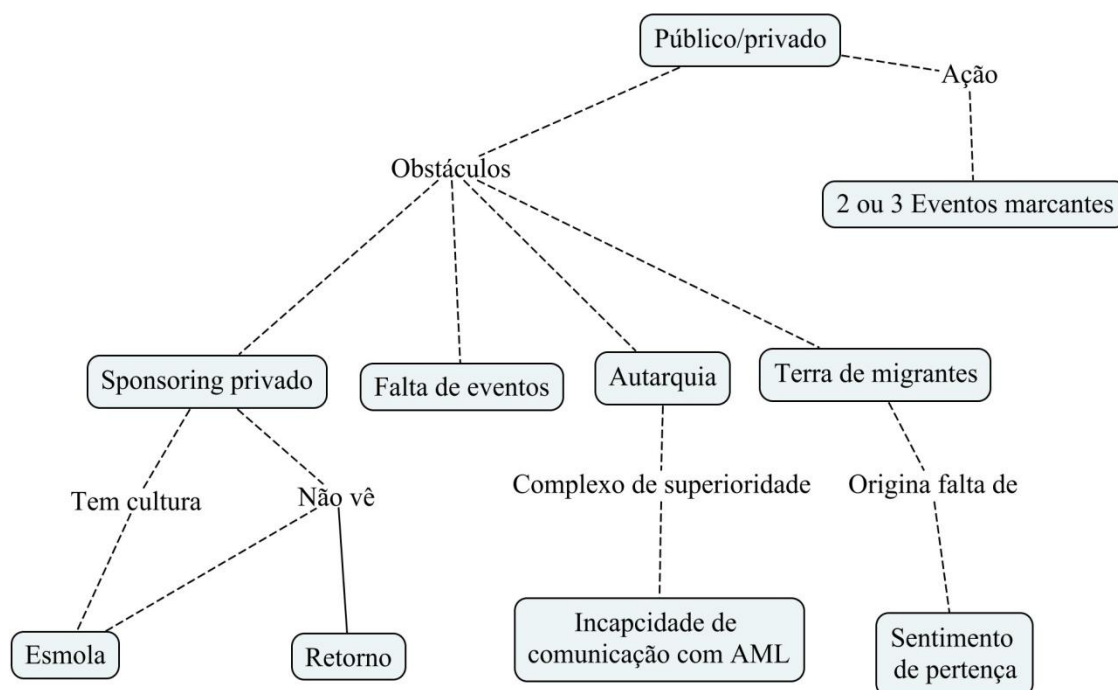
Sugere-se o aproveitar de alguns edifícios para o ensino. «É uma pena porque a Escola Gil Eanes, por exemplo, foi desativada e nós propusemo-nos a criar o ensino superior de música em Lagos», um projeto que ainda está na calha e que «teve alguma receptividade e depois morreu».

Sobre os eventos que se promovem, estes têm falta de «consistência na qualidade e não são atrativos...falta-lhes criatividade e engenho». Não há iniciativa nos agentes da cultura no concelho, já que «nós somos todos pequenos, temos um défice muito grande de conhecimentos, de projeção, de capacidades, mas se nos juntarmos todos somos capazes de fazer alguma coisa». Neste sentido, foi sugerido à Câmara Municipal «reunir os parceiros, provocar, digamos, um encontro antes da construção de qualquer plano de atividades anual de forma a captar sinergias, capacidades, vontades e, de certo modo, coordenando tudo isso, promover a feitura de um plano de atividades em que esses valores se pudessem cruzar. Claro que isto choca imediatamente com, eu percebo a renúncia da Câmara Municipal de Lagos porque isto choca com a mentalidade das pessoas».

Questões pessoais e o individualismo vêm à ribalta. «Não são só os políticos a terem sede de protagonismo, infelizmente. As próprias instituições querem ser elas a ter protagonismo, a aparecer, não sei se para gáudio do seu ego, se para dar satisfação aos seus associados ou simpatizantes, mas esta é a realidade». Ao que se junta alguma «leviandade organizativa».

## F) Relação entre públicos e privados

Figura 4.36 - Relação ente públicos e privados (*stakeholder 2 – atividades criativas*)



Fonte: Elaboração do autor

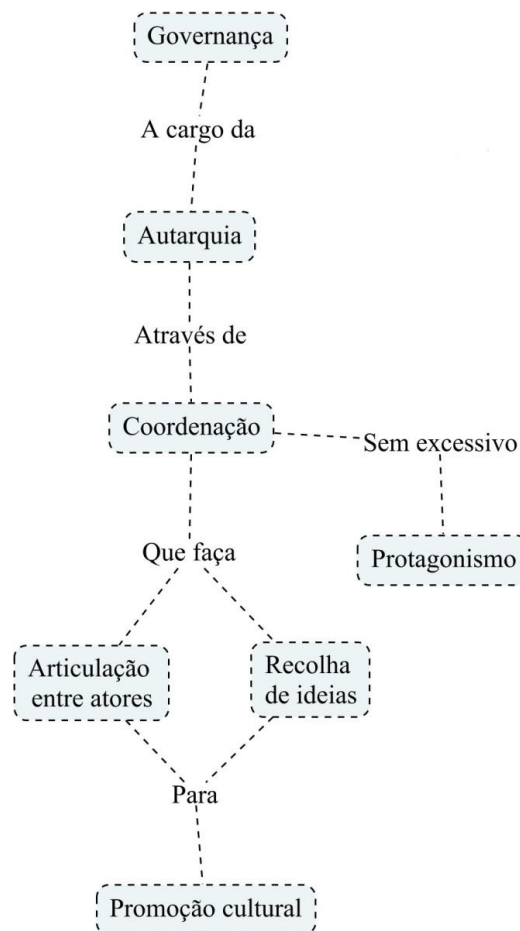
«Apesar da malha fiscal ir apertando, as empresas não sentem necessidade de patrocinar ou apoiar o que quer que seja». Tudo funciona a título de «esmola». «A cidade precisa de eventos» e «a boa vontade não chega», sendo necessário «sacrifício e missão». Há a urgência de dois ou três eventos marcantes.

O diálogo com a autarquia é «desigual» pois «sendo a Academia de Música uma instituição não é tratada em alguns lugares, sobretudo em Lagos, de forma menos elevada». Ao contrário, «em Portimão trabalhamos de outra forma, «num diálogo igualitário». A instituição não pode ser tratada de uma forma qualquer, «tem que ser tratada como uma escola pública». «Nós produzimos mais do que eles, com mais qualidade» e «eles é que tem que subir a fasquia». Acresce que «eles nem respeitam o contratualizado». E «com este espírito é difícil trabalhar». Portanto, «não é fácil convencer essas pessoas a patrocinar e a ajudar seja no que for, quando a própria autarquia não o faz». Agora «vamos desenvolver um trabalho de cooperação em rede a nível internacional» e é para aí que a AML se vai virar.

É salientada a necessidade de as pessoas terem um sentido de pertença ao local e que se identifiquem com ele: «Lagos é uma terra de migrantes. É uma terra de migrantes, se calhar mais de 75% das pessoas que aqui têm empreendimentos e que aqui vingaram, não são de cá. Não são de cá. Esta é a realidade».

### G) A governança

**Figura 4.38 A governança (stakeholder 2 – atividades criativas)**



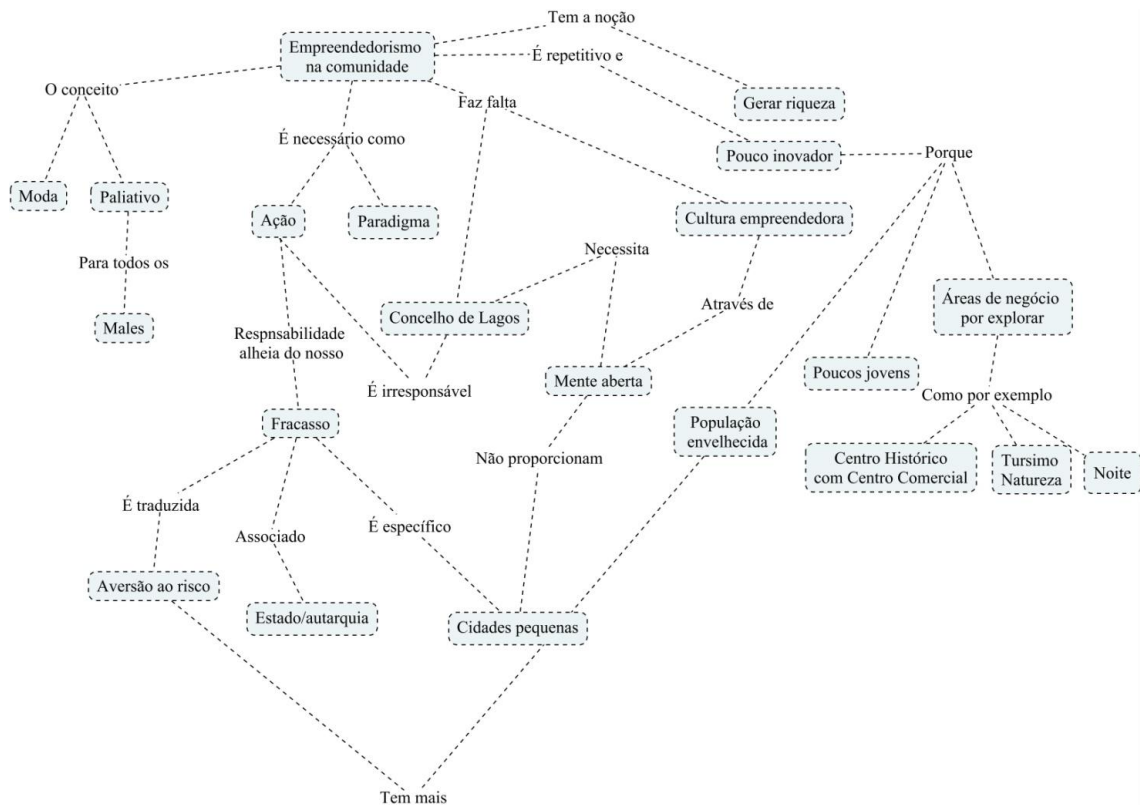
Fonte: Elaboração do autor

Quanto à governança o ator assume que «eles (a autarquia) têm que se elevar, têm que passar a ter um papel não tão protagonismo, mas mais de coordenação, têm que ter a capacidade de colher ideias, de articulá-las, de burilá-las, não é, e de depois promover o seu surgimento.»

#### 4.2.3.7 O stakeholder 1 do ensino

##### A) A importância do empreendedorismo para a comunidade

**Figura 4.38 - A importância do empreendedorismo para a comunidade (stakeholder 1 do ensino)**



Fonte: Elaboração do autor

O participante acha que «atualmente o conceito do empreendedorismo está um bocado na moda. A ideia de que é bom ser empreendedor e que o empreendedorismo vai ser a solução para todos os problemas e paliativo para todas as dores existe muito» reconhecendo, no entanto que «o empreendedorismo é de todo necessário, não só como uma ação, mas também como um paradigma».

Quanto à comunidade «há a desresponsabilização das pessoas sobre a ação, isto é, acata-se sempre o insucesso não como a nossa falta de dinâmica mas à falta de cumprimentos de outros, ou de qualquer fator externo». O que advém de ser «um tipo de cultura local, próprio de localidades pequenas», pelo que «a cidade beneficiava se a maior parte dos seus habitantes tivesse uma atitude mais empreendedora, não só no

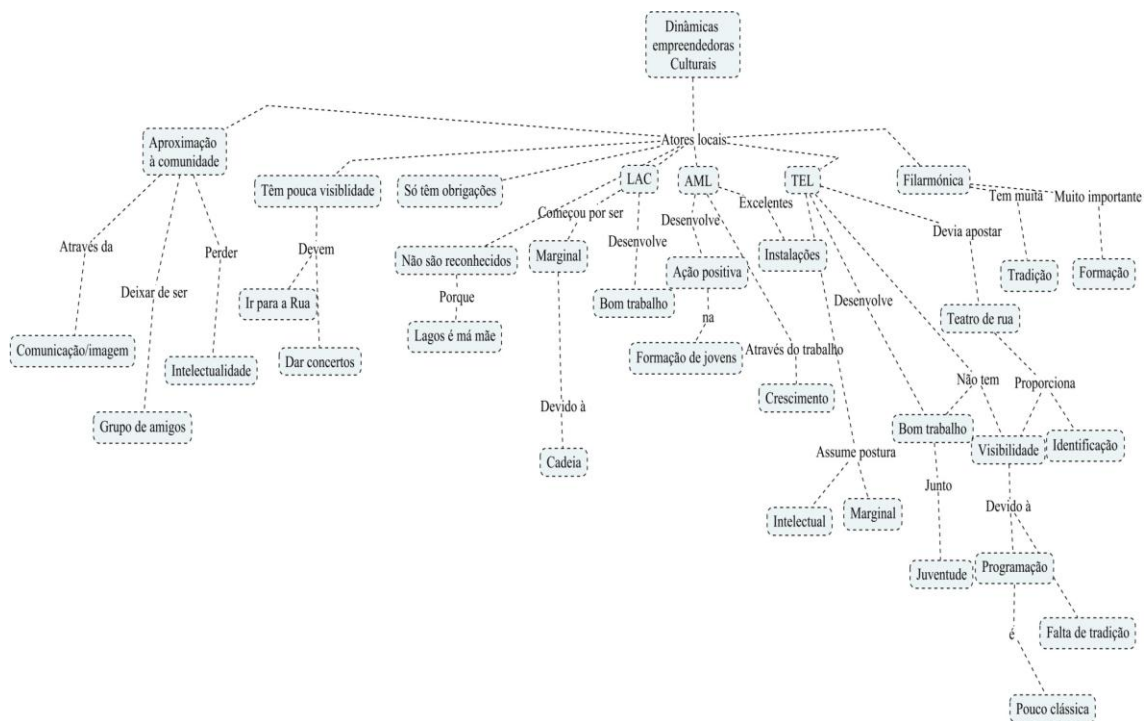
ponto de vista empresarial, mas pessoal e cultural». E complementa alargando o seu horizonte referindo que não entende «o empreendedorismo do ponto de vista só da ação para lucrar dinheiro, mas pode haver outro tipo de empreendedorismo, em que o produto cultural também vai gerar riqueza» e mesmo neste sentido «Lagos é uma cidade pouco empreendedora, enquanto comunidade». Esta falta de empreendedorismo é justificada por que «não têm uma grande formação mas têm alguma noção» mas «a maior parte das pessoas não gostam de arriscar» e «sabem o que é ser empreendedor, têm o conceito de ser empreendedor no sentido de gerar mais riqueza material, têm o conceito de ser empreendedor em repetir o modelo de empreendedorismo ou de negócio que outro já fez com sucesso».

Outras das questões levantadas «é uma população muito envelhecida e por definição os velhos não são muito de arriscar, são mais conservadores. Portanto, chama pouco os jovens e isso faz como que haja poucos riscos. E por sua vez, acho que há áreas não exploradas, ou pouco exploradas, que gerariam mercados diferentes».

A questão populacional é citada «Lagos é uma cidade com pouca juventude» e sendo necessário outro rumo de valorização, pois «com um comércio tradicional tenebroso e passaria, eventualmente, com a melhoria da exploração daquilo que nós temos para dar, que é, deixemo-nos cá de coisas, algum património e o mar», e «o turismo da natureza, penso que seria... e mesmo a própria noite podia ser aproveitada de outra maneira, com programas familiares».

## B) Dinâmica dos atores culturais

Figura 4.39 – Dinâmica dos atores culturais (*stakeholder 1 do ensino*)

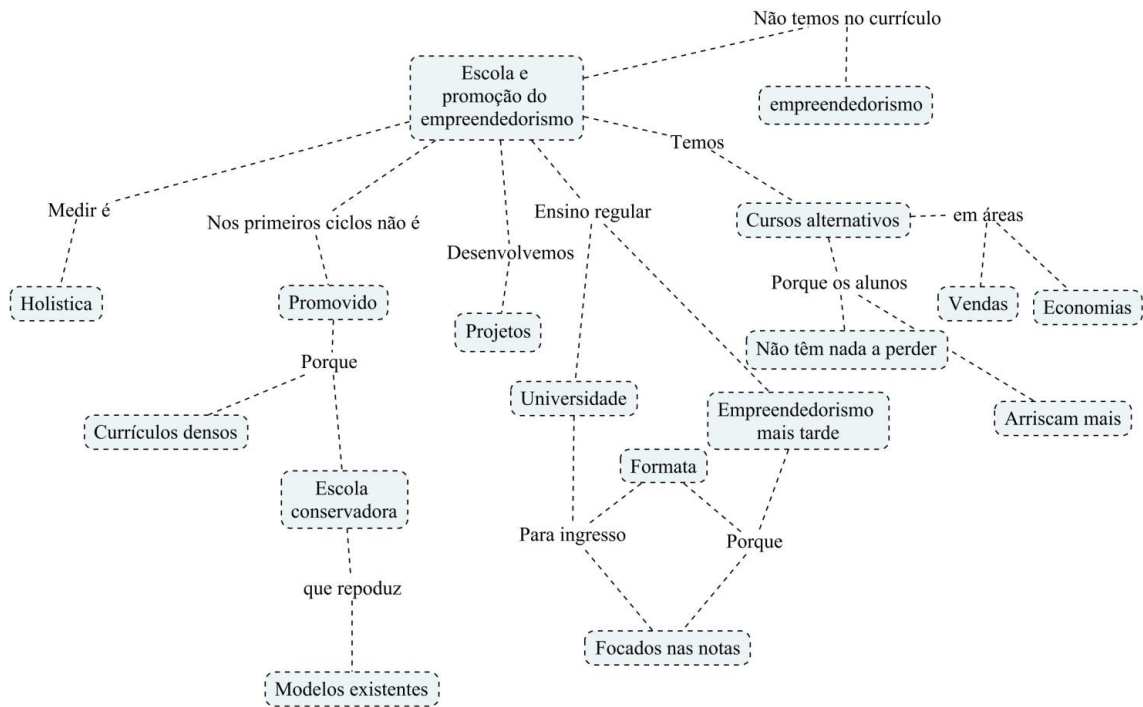


Fonte: Elaboração do autor

A falta de reconhecimento dos atores culturais é abordada pelo participante. «Acho que não são muito bem estimados. Lagos é uma cidade madrastra, muito boa madrastra, mas muito má mãe. Acho que não estimam suficientemente os esforços que as pessoas fazem para fazer alguma coisa diferente.» Contudo a necessidade de dinâmica é importante, «têm que ir para a rua. Ninguém procura ninguém. A gente tem que aparecer». Outro aspeto é «falta de recursos», a sua postura produtiva e de relacionamento, pois «como são associações um bocadinho intelectualizadas, depois não vão aos recursos que toda a gente vai. Têm que ter uma boa página no «facebook», têm que estar no não sei quantos, têm que atualizar diariamente. Obrigar as pessoas a ser público fiel das suas publicações, do seu *banner*, do seu «não sei quê».

### C) O papel da escola na promoção do empreendedorismo

**Figura 4.40 – O papel da escola na promoção do empreendedorismo  
(stakeholder 1 do ensino)**



Fonte: Elaboração do autor

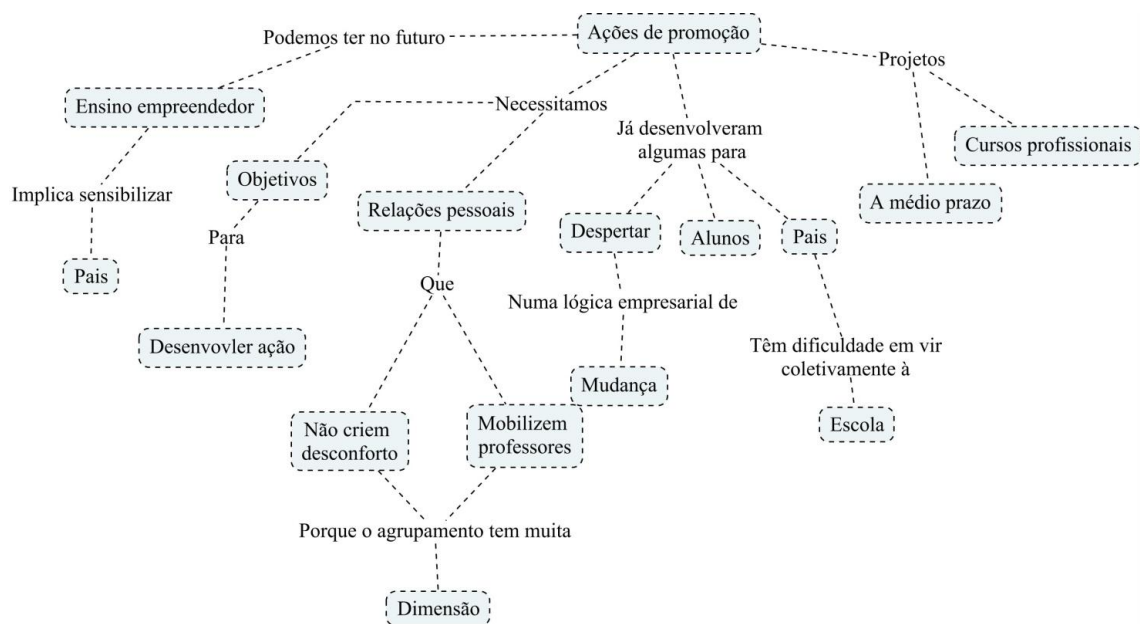
O empreendedorismo não está integrado na escola face à natureza da instituição e neste agrupamento é projetado de forma incipiente. «A nível do empreendedorismo nos primeiros ciclos, o trabalho não é verdadeiramente muito promovido, por que a escola tem programas muitíssimo densos e é por definição uma instituição bastante conservadora. Portanto, o empreendedorismo... A escola destina-se a garantir a melhor maneira com qual nós reproduzimos os modelos que já existem» e «desenvolvem-se alguns projetos que poder-se-ão chamar, de uma maneira um bocado abusiva, dentro da área do empreendedorismo».

O ensino regular não está preparado para o empreendedorismo «porque um aluno que é de científico humanísticos, ou que está ali a estudar todos os dias matemática e físico-química, de manhã, de tarde e de noite, para fazer o exame nacional de engenharia, ele dificilmente pensará se vai ser empreendedor nesta fase da sua vida. Mais tarde ele vai pensar nisso». Acrescenta ainda que «as atuações aqui a nível do

empreendedorismo são mais nos cursos alternativos, porque estranhamente esses alunos têm mais hipótese de se fazer ouvir por si próprios, do que o aluno que está numa turma e que tem muito bons resultados escolares. Aquele aluno que está ali mais ou menos no limite, e que supostamente não terá nada a perder». Contudo o agrupamento tem tentado a nível curricular do ensino regular, pois «já pedimos há muitos anos que fosse integrado no nosso currículo o empreendedorismo em determinados cursos na área da gestão, só que sim, sim, sim mas nunca fizeram».

#### D) Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo

**Figura 4.41 – Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo (stakeholder 1 do ensino)**



Fonte: Elaboração do autor

O participante reconhece que a ação é pouco estruturada. «Já temos feito aqui alguns seminários para os alunos do ponto de vista do empreendedorismo. No ano passado não me lembro se fizemos algum». O empreendedorismo é encarado «como a oportunidade da mudança. De uma determinada mudança, para uma mudança já numa lógica um bocadinho empresarial. Empresarial, não propriamente no sentido só mercantil, mas do empreendimento, empreender qualquer coisa».

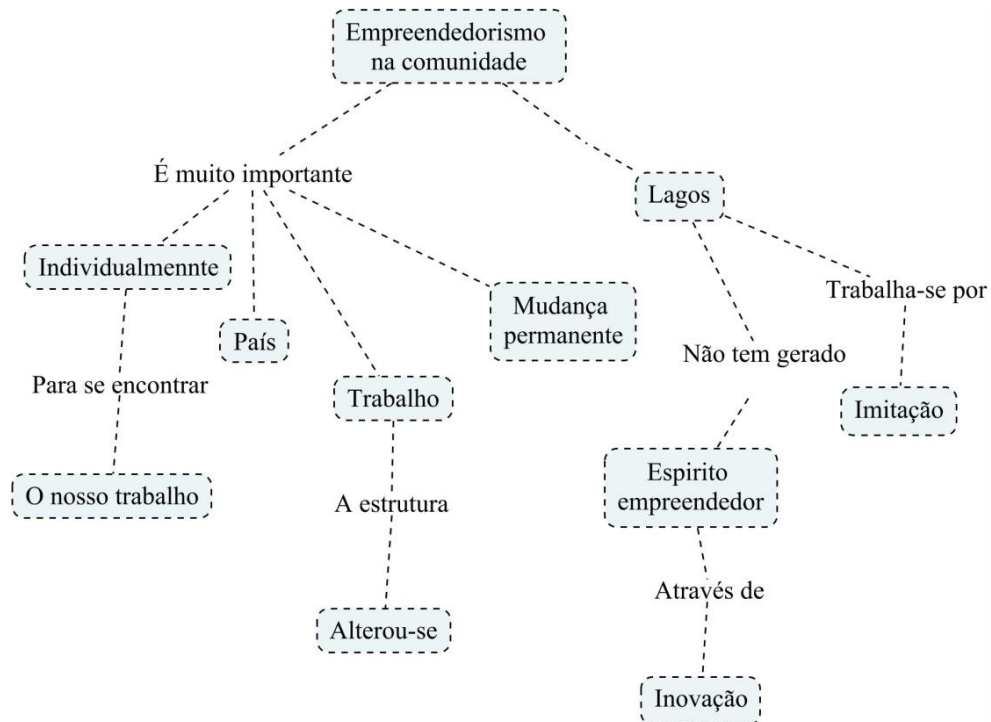
«Em relação aos encarregados de educação assume-se que os pais têm dificuldade em vir à escola no seu coletivo, porque individualmente vêm imenso à escola».

Na escola o empreendedorismo «podia ser um projeto a médio, a curto não direi, mas a médio prazo não só para a sua promoção» mas também «os cursos profissionais em si» isto é «ao fazer, à ação». No ponto de vista concreto para motivar a escola «primeiro teria que arranjar uma almofada de conforto das relações interpessoais, porque não vale a pena irmos para projetos ligados ou ideias ligadas ao empreendedorismo etc., quando há desconforto em todas as escolas e em todos os sítios onde há muita gente a nível das relações interpessoais». Mas encara essa possibilidade apesar de «o nosso constrangimento nesse tipo de coisas são os constrangimentos na constituição das turmas. Imaginemos que tínhamos uma turma ou meia... E os pais aos 10 anos já estão em condições de decidir uma coisa dessas? Ora uma coisa é a música, tem jeito... outra coisa é vender um copo de sumo na feira medieval. Não é bem a mesma coisa...Portanto não sei...Penso que sim... Ainda por cima é uma coisa que tem a grande vantagem de não precisarmos de instalações, são os aspetos práticos da gestão... Não me pede um espaço...»

#### 4.2.3.8 O stakeholder 2 do ensino

##### A) A importância do empreendedorismo na comunidade

**Figura 4.42 – A importância do empreendedorismo na comunidade  
(stakeholder 2 do ensino)**

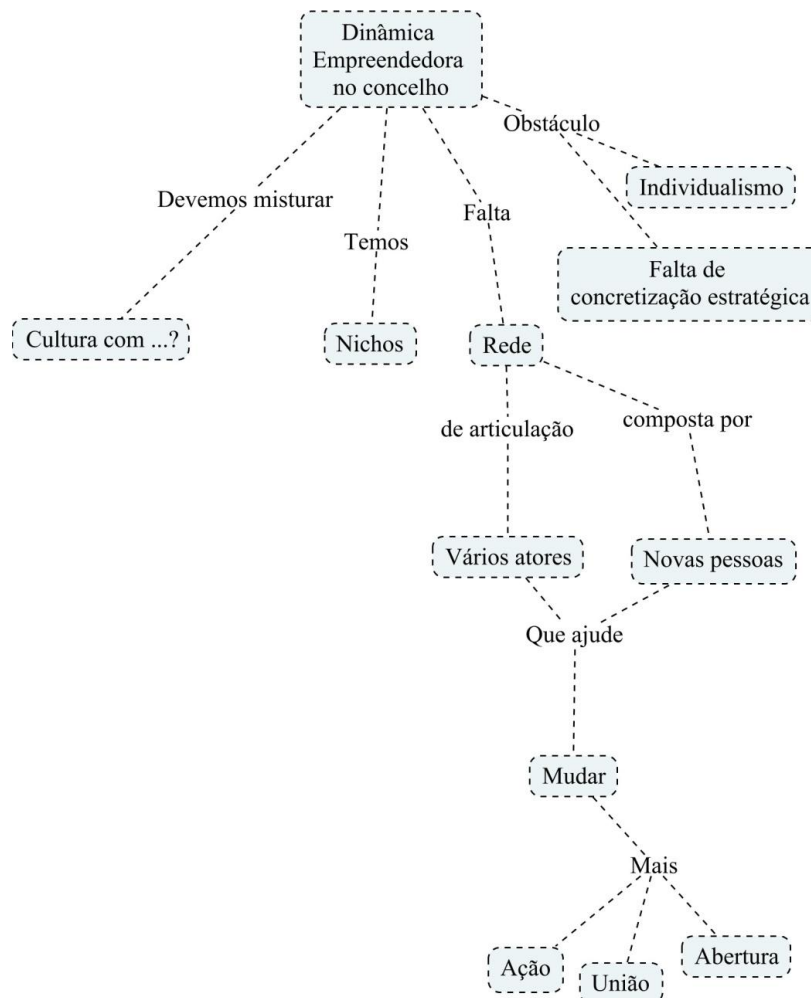


Fonte: Elaboração do autor

O empreendedorismo é tido como «como uma questão fundamental» e «temos cada vez mais que nós preocupar e pensar que o nosso país só irá realmente acompanhar a evolução dos dias se tiver cidadãos que percebam isso, que acabou essa estrutura da empresa já formada e a andar, e todos nós temos que ser geradores de empresas, digamos assim». A comunidade «tem perdido por não ter gerado há mais tempo esse espírito de empreendedorismo, ou seja, de dinâmica e de procura de novas soluções e não mais do mesmo», pois em «Lagos ainda há aquela ideia que todos temos que fazer o que o vizinho do lado está a fazer e acho que em Lagos, mais até que no resto do país».

## B) A dinâmica empreendedora

**Figura 4.43 – A dinâmica empreendedora na comunidade**  
(*stakeholder 2 do ensino*)



Fonte: Elaboração do autor

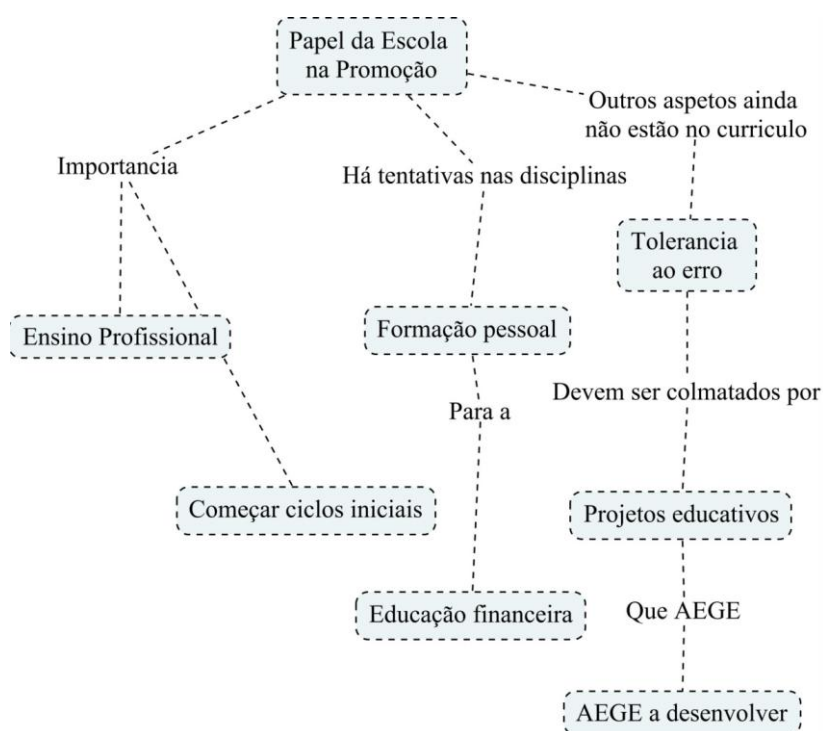
O participante aponta que «falta uma ligação. Quero dizer, eu também não quero mais um conselho, uma rede, mas falta uma rede entre os diferentes ... Entre os atores culturais, económicos». Frisando que «isto há muita rede também aí: a Rede Social, a Rede Educativa, mas não sei se uma rede, uma rede para o empreendedorismo ... Não sei... Qualquer coisa que permita a quem está nestas estruturas - e normalmente são quase sempre as mesmas pessoas que se movimentam nestas estruturas - possam verdadeiramente fazer ações, em conjunto, e ações que levem a que se altere mentalidades».

É preciso mudar e que «não se pense em Lagos como uma praia bonita, como um sítio, como uma terrinha muito agradável para se estar...», e encontrar nova proposta de valor «que fosse a cultura misturada com qualquer coisa mesmo diferente ... mas isto é um bocado um sonho mas que não tem ... é assim, é sonhar.» Sendo importante o papel dos jovens, pois «já estou no fim da minha carreira profissional, mas que os mais jovens pudessem ajudar»

É referida também a falta de concretização estratégica pois «não basta traçar estratégias, e os papéis dizem lá tudo muito bem, que a nossa... Eu não digo vocação... Mas realmente o mar está aqui... Esteve sempre presente historicamente .... Lagos - As Portas da Europa-, mas não se conseguiu abrir nada.».

### C) A promoção do empreendedorismo na escola

**Figura 4.44 – A promoção do empreendedorismo na escola**  
(*stakeholder 2 do ensino*)



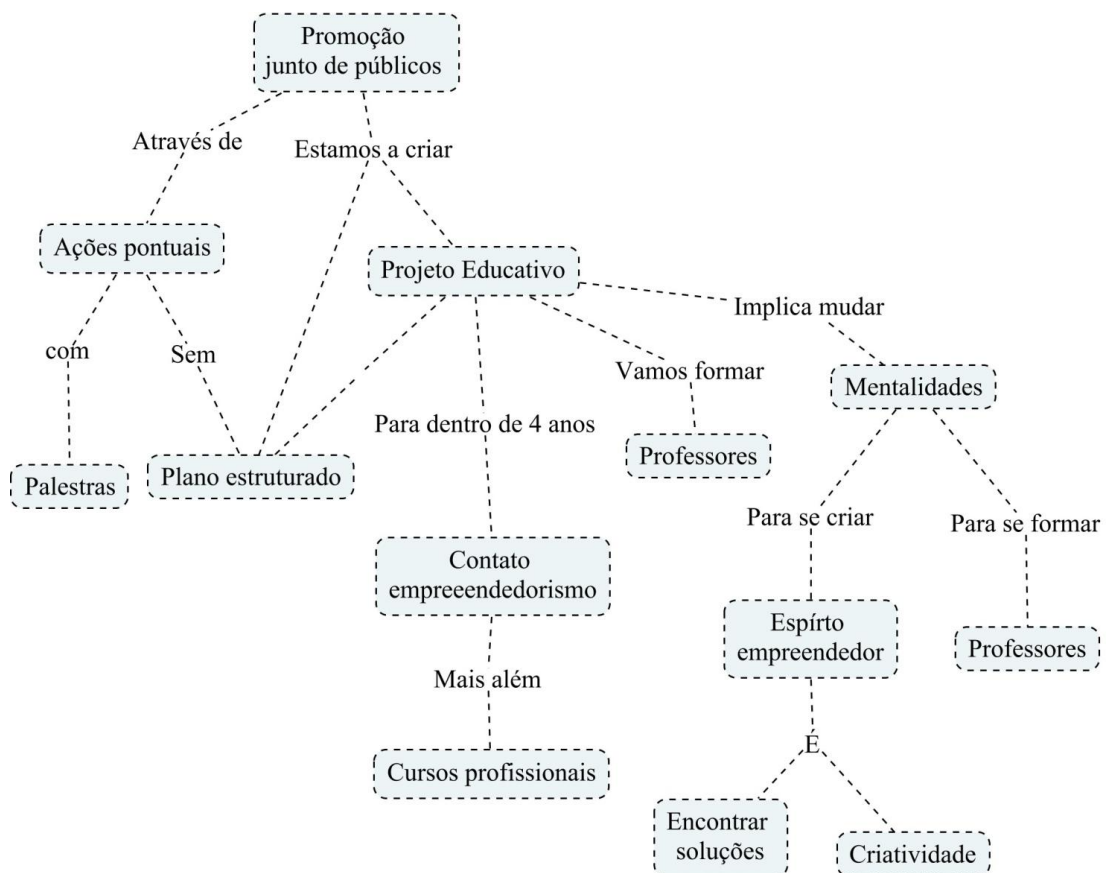
Fonte: Elaboração do autor

É referido que «o ensino profissional é muito importante», mas deve começar mais cedo «logo desde os mais pequeninos». São assumidas «tentativas ainda muito

ténues, mas de criar no âmbito daquelas novas disciplinas de formação pessoal e social», pois o empreendedorismo ainda «não está interiorizado dentro dos nossos currículos» cabendo papel importante «aos projetos educativos das escolas». Neste contexto refere que «tenho trabalhado na alteração do nosso projeto educativo». Por outro lado «temos tentado realmente que desde muito cedo os jovens nas disciplinas de área de integração, naquelas disciplinas em que se fala um pouco de tudo, que os professores apresentem projetos que visam precisamente o empreendedorismo e criar o seu próprio negócio» e «que se candidatem a esses projetos que agora existem de maneira a que eles próprios criem a sua própria empresa, o seu próprio negócio, e percebam já com 15, 16 anos o que é que têm de fazer para conseguir sobreviver neste futuro que nos espera».

#### D) Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo

Figura 4.45 – Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo (*stakeholder 2 do ensino*)



Fonte: Elaboração do autor

A promoção é feita «com ações pontuais e isso preocupa-me realmente» sendo premente «haver continuidade. Nada estruturado, ainda. Por isso é que eu estava a dizer que os projetos educativos são importantes». Por isso, «daqui a 4 anos pretendemos ter que todos os alunos tenham tido contacto, de qualquer forma, desde o pré-escolar até ao 12º ano, tenham tido contacto com a noção do empreendedorismo». Contudo o empreendedorismo «está na mão da dos professores da área, dos professores de economia e a contabilidade etc. Mas o que nós queremos é que toda gente, todos os professores primeiro tenham formação nessa área: primeiro formação, e depois aplica-la realmente.» O que implica «uma alteração grande. Implica mesmo... Primeiro que a cabeça das pessoas, dos mais velhos, dos professores se abra, acho que ainda muitos de nós ainda não estão com essa noção clara de que cada vez mais temos que ir por aí. E passar na nossa mensagem, em português, em matemática, em tudo.»

### **4.3. Síntese da «rich picture»: dinâmicas do EE na visão dos *stakeholders***

#### **4.3.1 Empreender porquê e para quê?**

Os *stakeholders* reconhecem a importância do empreendedorismo para a comunidade. A autarquia com uma visão abrangente e ampla, no âmbito territorial, comunitário e político. Os empreendedores da economia privada evocam a necessidade de combate à sazonalidade. Os recursos financeiros (ou por desconhecimento ou por incapacidade de acesso a recursos alternativos) sempre foram os tradicionais (banca tradicional, família, capital próprio). Na economia social os apoios do Estado e algum *sponsoring* privado são as fontes tradicionais de financiamento. Este último tipo de apoio é a título de esmola, de caridade e de boa vontade. Outras fontes como mecenato, que pressupõem investimento privado e o retorno, tangível (receitas) e intangível (imagem) não são recorrentes. A autarquia vê a economia social do concelho com dinâmica, com inovação – SCML – principalmente a nível da gestão. É destacado o papel da Rede Social, enquanto cooperação entre as diferentes entidades, na ação social e na criação de emprego por estas entidades. Contudo para o ator entrevistado a Rede Social tornou-se mais um espaço de discussão sem repercussão na ação.

Os participantes autárquicos tomam os atores criativos por inovadores<sup>53</sup>, embora se possa questionar se por necessidade da autarquia face a constrangimentos financeiros ou se por convicção. É reconhecido o seu trabalho de projeção do concelho, elogio reforçado pela crise financeira. Mas noutros tempos mais desafogados foram estes atores reconhecidos? Isto, apesar de como refere um *stakeholder* do ensino, os atores culturais serem demasiado «fechados sobre si mesmo» e «muito intelectualizados». A influência autárquica a nível de programação cultural tem carga negativa e eleitoralista. Isto origina alguma dificuldade de relacionamento entre atores e autarquia. Acrescente-se que em ações culturais e intervenções artísticas mais arrojadas que possam valorizar a urbe existe alguma reserva política face aos gostos da população. Isto é próprio de uma comunidade pouco aberta à novidade e com sensibilidade reduzida a nível cultural. Questione-se ainda se o concelho tem algum evento âncora ou que projete a cidade no domínio cultural e que papel tem sido atribuído e desempenhado pela sua massa crítica na projeção cultural do concelho? Recorde-se que Lagos recebeu a Bienal de Cerveira em 1982 e a Mostra de Artistas Lacobrigenses teve a última edição em 2011. Talvez exista uma excessiva dependência do financiamento público para a cultura, ou incapacidade de mobilização ou falta de apoio privado, ou falta de sensibilidade comunitária para encarar este atributo como uma força e torná-lo num benefício para a comunidade e para aqueles que a visitam. No domínio do concreto, pouco tem sido feito para estimular e tirar partido dos recursos culturais de forma empreendedora. Há um projeto «sonhador», «criativo» e privado relacionado com a História dos Descobrimentos...

Na análise ao suporte necessário para empreendedores, a constatação da informalidade e da ajuda de amigos nas mais diversas áreas é recorrente e transversal, o que pode justificar a introdução de apoio profissionalizado, pelo menos na fase «start-up» do negócio. Acrescente-se que a elaboração de planos de negócio e o recurso a instrumentos de controlo não é prática comum. Para além disto, os participantes da economia privada consideraram insuficiente o suporte do contabilista. O

---

<sup>53</sup> Ficou no investigador a percepção que a comunidade não tem uma visão de empreendedorismo na sua vertente mais schumpeteriana, i.e., associada à inovação. Foi muitas vezes veiculada a ideia do indivíduo empreendedor como aquele que avança com um negócio, sendo a inovação e a perspetiva de mercado pouco manifesta.

desenvolvimento de um ninho de empresas, ou infraestrutura similar (coworking)<sup>54</sup>, é colocado como medida. Mas com que sentido? Fará parte de um caminho para uma visão criteriosa, integrada e holística?

Na dinâmica empreendedora privada a falta de inovação de microempresas e das PME's é apontada. O tecido empresarial apresenta focos de mudança, mas é mencionada a falta de inovação e mimetismo nos negócios, justificada por uma aversão ao risco, embora os diferentes *stakeholders* privados não o refiram diretamente. A vantagem das empresas multinacionais ou grandes empresas sediadas no concelho não é tanto pela inovação mas pela criação de emprego, a maior parte dele pouco qualificado. Saliente-se o reconhecimento do papel inovador dos estrangeiros e dos alóctones que se fixam no território, ao contrário dos autóctones vistos como pouco dinâmicos. Quanto às associações empresariais, a autarquia tem uma visão positiva sobre os projetos conjuntos que têm desenvolvido, embora os *stakeholders* privados vejam as associações como inertes e como um trampolim político para os seus dirigentes.

Uma das soluções para a dinâmica empreendedora é certificar produtos e produtores locais numa prescrição de valorização de recursos. A grande questão é se serão os produtores capazes de se certificar e de produzir forma sustentada seguindo determinados padrões de qualidade? Têm consciência dessa necessidade e da sua importância? Quem os pode ajudar?

#### **4.3.2 A (falta de) cultura empreendedora**

A falta de cultura empreendedora da comunidade em si é um estorvo transversal a todos os grupos intervenientes. Esta ideia de os valores empreendedores da comunidade serem um dos obstáculos ao empreendedorismo é definida pelo individualismo, egoísmo, incapacidade associativa, falta de interação e de cooperação. Se considerarmos as redes como um dos principais eixos de um EE, o fomento e criação deste espírito assume uma importância de relevo. Acrescente-se a falta de um desígnio

---

<sup>54</sup> No âmbito da sensibilização conseguida pela intervenção do investigador na comunidade, a autarquia equaciona o alargamento de competências da VVE e a instalação de um espaço de coworking, através de uma parceira público-privada.

comum, apontada por um dos participantes da autarquia, como possibilidade de ser a principal barreira ao empreendedorismo na comunidade. Este ponto de vista constata a ausência de uma estratégia conjunta comunitária, com origem mais ampla que a dos valores e da cultura empreendedora, e que pode passar pela falta de confiança entre atores e pelo baixo índice de capital social transversal à comunidade, aliás, à sociedade portuguesa.

Por outro lado, transparece alguma carga mitológica nos discursos: o empreendedorismo é uma moda ou «coisa de jovens». Neste sentido pode-se questionar, se não será antes uma necessidade emergente e urgente? Do ponto de vista pragmático, e sem entrar em discussões académicas, qual a estrutura da nossa pirâmide etária? Não será o empreendedorismo mais que uma fatalidade?

### **4.3.3. Outras barreiras ao empreendedorismo**

As barreiras apontadas têm várias origens e variam conforme os *stakeholders*. A burocracia, a fiscalidade e o vasto edifício legislativo são apontados pelos privados como óbice ao incremento e desenvolvimento da sua atividade empreendedora. Traduz-se pela multiplicidade de entidades para licenciamento, pelo edifício legislativo complexo e pela instabilidade fiscal. Por outro lado, é paga a fatura da centralização: muitas vezes não há informação nos serviços públicos e pouca gente sabe de alguma coisa. Entende-se que estes obstáculos não são exclusivos do concelho, mas transversais ao país. Mas pode caber à autarquia tomar algumas medidas, para além do esforço na implementação do «licenciamento zero». A sazonalidade, ou «monocultura do turismo» que é tida como um entrave ao empreendedorismo na comunidade, pode ser mais do que uma causa, a consequência da falta de inovação nas atividades económicas. O risco de se apostar na atividade turística é menor, apesar de esta necessitar de ser inovadora para escapar ao «mais do mesmo» e ao excesso de mimetismo comercial. A falta de cultura empresarial é também referida e traduzida pela falta de visão de mercado e de conhecimentos de gestão. Saliente-se ainda o fraco apoio das associações empresariais, que, como já referido, para além de refletirem a incapacidade associativa da comunidade, são conotadas como serviçais das ambições políticas pessoais dos seus dirigentes, em vez de responderem aos interesses de empresas e empresários.

#### **4.3.4 (Des) confiança entre atores**

As relações entre públicos e privados é negativa para os privados e para parte dos atores das atividades criativas. Ao setor público é associada incompetência, complicação, burocracia, entraves legislativos e a persecução de interesses mais pessoais e políticos do que interesses públicos, pelo que não inspira confiança e celeridade, mas sim emperro e entraves. Por outro lado, uma boa relação com a Ualg e com o conhecimento produzido interessa ao setor privado.

A autarquia tem uma visão de inércia dos *stakeholders* da atividade económica, reconhecendo-lhes falta de valores empreendedores. Mas ressalva o bom resultado das parcerias estabelecidas com as associações empresariais na promoção da imagem do concelho e na promoção de ações como Licenciamento Zero. É tido por todos que à autarquia poderá caber um papel de promotora da imagem do concelho, num esforço congregador de interesses. Acrescenta o investigador que numa tradição municipalista de relação de proximidade, a autarquia deve prevalecer e ser preponderante neste esforço de dinamização do empreendedorismo sem ser excluída, nem se excluir, de uma participação ativa para além da VVE. Neste sentido, deve reconhecer o empreendedorismo como uma estratégia de ação para o futuro, virada mais para a oportunidade, seja a inovação mais incremental, como modo de fuga ao mimetismo comercial que perpassa na comunidade. Por outro lado, ações<sup>55</sup> conjuntas com o IIEFP e que integraram o próprio CRIA podem ser uma via, mas o modo como são conceptualizadas pode ser discutível. Que tipo de empreendedores e de empreendedorismo haverá se estas ações apenas visarem pessoas pouco qualificadas para criarem o seu próprio negócio?

#### **4.3.5 O acesso a capital financeiro para projetos empreendedores**

No decurso da investigação julgou-se pertinente recolher alguma informação sobre o acesso a capital financeiro para o início de projetos empreendedores através de conversas informais com dois gerentes bancários de instituições com filiais no

---

<sup>55</sup> Ação «Cria a tua empresa», no âmbito do projeto «Algarve 2015 – Empreender e Inovar + financiado pelo Algarve 21 – Programa Operacional Regional do Algarve, que decorreu no dia 31 de março de 2014 no Centro cultural de Lagos

concelho. As principais fontes de capital financeiro<sup>56</sup> para eventuais projetos advêm de capital próprio e do recurso à banca. O microcrédito, fonte que poderá ser alternativa e adequada a comunidades como a lacobrigense, não tem sido objeto de procura. A questão que é colocada por um dos interlocutores «é se estes produtos também são na realidade atrativos para a banca» pois é oferecida «carência de capital e juros com bonificações», o que retira rentabilidade ao produto. Nos últimos 6 anos foram apresentados numa das instituições bancárias cinco projetos: três restaurantes, uma lavandaria automática e uma loja de tatuagens. Nenhum foi aprovado. Segundo o interlocutor bancário «apresentavam dificuldades nos planos de negócio, revelavam falta de conhecimento e de competências empresariais, pelo que existia elevado risco de crédito». Por sua vez «os empreendedores acham o processo demasiado burocrático» e «constata-se a falta um gabinete de apoio que vá mais além do que o contabilista». Quando se questiona o apoio de literacia financeira dado aos potenciais empreendedores é referido um sítio da internet. Mas «as pessoas não conseguem compreender a informação, o que é grave, agora que com a crise, passamos do facilitismo para a estrutura de negócios». Noutra instituição foram submetidos oito projetos desde o início de 2014. Para mercearias tradicionais foram dois, um para jardinagem, um para *transfers*, um para passeio «turismo natureza», um de comércio de peças automóveis, um para restaurante e outro como padaria. Sobre a taxa de implementação o balcão não dispunha de resultados concretos, mas pressupunha-se baixa, «talvez um ou dois». A maior parte dos indivíduos que querem iniciar novos negócios são remetidos para os bancos com projetos enviados através do IEFP<sup>57</sup>.

#### 4.3.5.1 O papel do IEFP

Nesta instituição, as modalidades de apoio sugeridas no financiamento inicial de novos negócios vão além do microcrédito e integram linhas com destinatários, condições e regulação específica<sup>58</sup>. Na análise desta informação várias dúvidas se levantaram ao investigador para a eficácia destas orientações em prol do empreendedorismo na comunidade:

---

<sup>56</sup> Outras fontes de crédito são pouco utilizadas em Portugal

<sup>57</sup> Foram feitas pelo investigador várias diligências no sentido de ouvir o ponto de vista sobre a temática de um técnico local, tendo este sujeitado a emissão de qualquer opinião a uma autorização superior, á qual não se obteve resposta.

<sup>58</sup> <https://www.iefp.pt/empreendedorismo>

- A sugestão de um ninho de empresas em Loulé que, no mínimo, por questões geográficas, não responderá aos anseios de muitos dos que desejam desenvolver um projeto empreendedor no concelho a partir dos incentivos sugeridos.

- Como as quatro Entidades Prestadoras de Apoio Técnico (EPAT's)<sup>59</sup> que prestam serviços de suporte para projetos com origem nos serviços do IIEFP de Lagos têm sede fora do concelho, leva-nos a pensar se possuem conhecimento sobre os contextos específicos da comunidade e da sua endogenia e, porventura, sobre o que pode ser importante para alguns negócios de base local e do mercado lacobrigense.

- Se estes programas respondem à procura por parte de empreendedores por necessidade ou por oportunidade e se levam em consideração a capacidade empreendedora da procura e se esta tem consciência das suas capacidades de levar por diante o seu projeto, desde a deteção da oportunidade à sua implementação no mercado, gestão e sustentabilidade.

#### **4.3.6 As escolas e o empreendedorismo**

É reconhecida a necessidade do empreendedorismo em todos os níveis de ensino. Consta-se que o público do ensino regular não está vocacionado neste sentido. O ensinar a «fazer» é facilmente associado ao ensino profissional e a outras modalidades. Mas será este o melhor caminho o para se empreender no sentido inovador? Refira-se que um dos agrupamentos de escolas integrará no seu Projeto Educativo de Escola a o empreendedorismo como linha orientadora e fundamental.<sup>60</sup> É referido que nas atuais circunstâncias não se pode pedir a um jovem do ensino regular que termine com sucesso a escolaridade obrigatória e fique «amarrado» à sua terra. Mas, por exemplo, se queremos um município diferente, empreendedor, de preferência

---

<sup>59</sup> A ANPME e a Uninorte com sede no Porto, a B2A com sede em Matosinhos e a COFAC pertencente à Universidade Lusófona são as quatro entidades que desenvolvem, de modo facultativo, ações de acompanhamento, de formação, e de consultoria em situações de maior fragilidade na gestão ou na operacionalização da iniciativa, diagnosticadas durante o acompanhamento. O apoio técnico à criação e consolidação de projetos desenvolve-se no período posterior à aprovação do crédito ou da antecipação das prestações de desemprego.

<sup>60</sup> Abra-se aqui outro parêntesis para o papel de sensibilização da investigação e de intervenção social do investigador que através da sua participação em reuniões informais sobre perspetivas futuras para a comunidade, tem intervindo nas ocasiões que se justificam para que se inclua o empreendedorismo nos projetos educativos escolares, não o associando em exclusividade à modalidade do Ensino Profissional.

por oportunidade, o estímulo à investigação aplicada ao concelho, deveria ser contemplado, independentemente do local de residência dos autores do projeto. E porque não estimular o regresso de jovens bolseiros? Ou, como referido pelos *stakeholders* privados atrair outros jovens qualificados e empreendedores para o concelho?

Um apontamento sobre a opinião da autarquia acerca da introdução do empreendedorismo nas escolas. Pensa o investigador que a mesma não define políticas educativas, mas pode sensibilizar os agrupamentos escolares para a introdução da temática nos seus projetos educativos, em conjunto com ações junto de professores, pais e alunos. Acrescente-se que o empreendedorismo não pode continuar a ser visto como a ação própria e específica para o ensino profissional, mas sim adaptado de forma transversal a todos os níveis e modalidades de ensino.

#### **4.3.7 A governança do EE**

As redes e o *networking* implicam que alguém as coordene e lidere, seja este comando formal ou informal. Os modelos de governança sugeridos pelos diferentes *stakeholders* para o EE não apontam para a participação da autarquia, ou referem-na como facilitadora e sem interferência. Exceção feita a um participante das atividades criativas que propõe uma governança com intermediação pública na rede, talvez por assumir a cultura como uma questão de interesse público, logo, cabendo à autarquia coordenar a ação cultural em prol da comunidade. Mas apesar de questões de contexto, julga-se que a autarquia deve por natureza integrar a governança do EE. Na sua tradição de proximidade é um ator comunitário imprescindível. Para além do referido na revisão da literatura, a governança pressupõe a coexistência entre o Estado e a sociedade civil. Deve-se caminhar do governo local para a governança local (Teles e Moreira, 2006), o que implica modelos mais participativos para que se persiga o interesse geral. Neste sentido, sendo o empreendedorismo um espírito a implantar nos territórios, e na sequência desta tradição de proximidade dos municípios para com as suas populações, a participação da autarquia no modelo de liderança não deve ser escamoteada. Ela não tem que interferir na esfera económica, mas participar, no âmbito dos seus papéis e limitações, no fluir do EE.

As opiniões manifestadas, onde se inclui a autarquia, apontam uma solução de governança mista, de liderança privada e a partir do interior da rede. A questão é se existem na comunidade atores privados com disponibilidade e tempo para assumir essa mesma liderança. Afinal, o interesse público não é competência exclusiva do Estado, exigindo-se mais participação, com o cidadão no centro da ação (Teles e Moreira, 2006). Face às circunstâncias o empreendedorismo ultrapassa a esfera privada e deve ser um fenómeno a equacionar também para o interesse de todos. Mas a falta de confiança entre partes, pode questionar a governança e a implementação do EE. Conforme Provan e Kenis (2008) a confiança entre os atores prediz as diferentes formas de governança, e modelos de governação como a liderança partilhada podem não ser adequados quando ela não é densa entre os atores e agentes, pelo que torna-se viável um modelo centralizado assente numa coordenação que sustente e legitime a rede, com capital de relação e no fomento e estabelecimento de pontes. Mas estarão os atores disponíveis face à pertinência de se consensualizar um modelo que integre a autarquia? E de que forma?

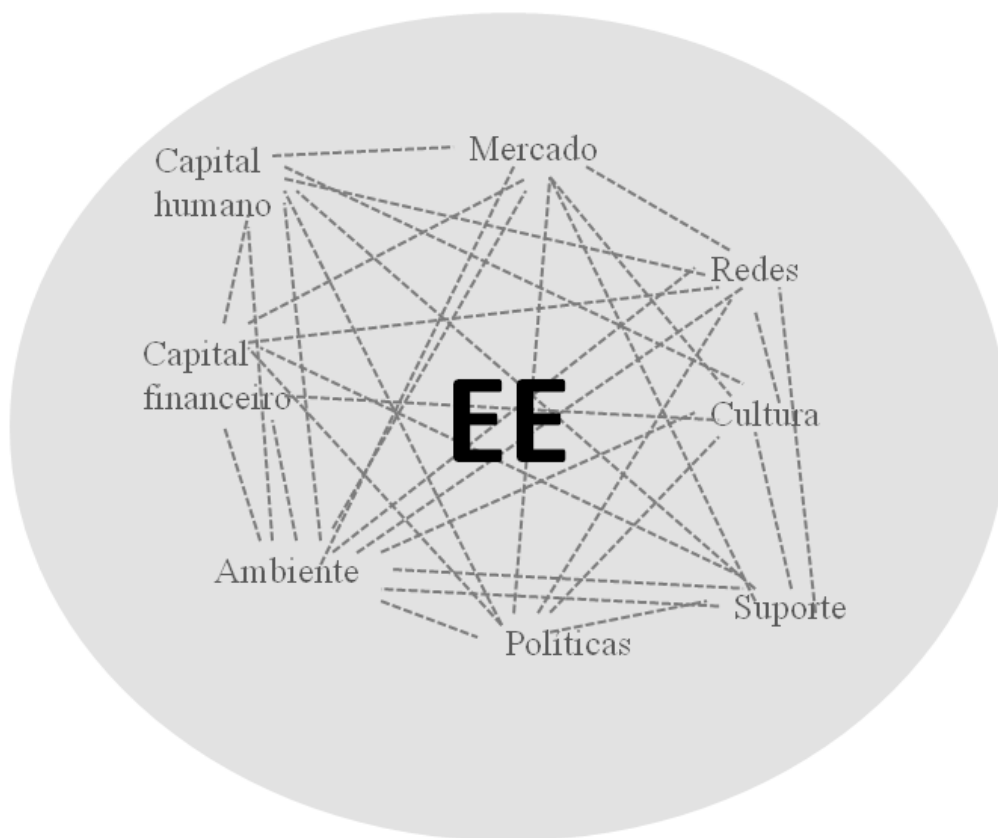
#### **4.4 Eixos de intervenção e ações propostas pelos *stakeholders* no EE**

Na sequência da análise documental, da vasta recolha de opiniões dos *stakeholders* sintetizada no ponto anterior, propõe-se em seguida o quadro de intervenção para a criação do EE lacobrigense. Este quadro assume três planos de intervenção:

- (i) Identificação de eixos do modelo de partida.
- (ii) Quadro de medidas genéricas a concretas a serem implementadas.
- (iii) Análise SWOT comunitária que servirá de base à identificação de mecanismos inibidores e facilitadores (*drivers*) do EE.

Os três tópicos anteriores foram objeto de uma estratégia de consensualização que se apresenta no estudo.

**Figura 4.46 - Eixos do modelo de chegada do EE**



Fonte: Elaboração do autor

**Tabela 4.6 – Eixos e ações propostas pelos *stakeholders* para o EE**

<b>Eixos</b>	<b>Medidas genéricas</b>	<b>Intervenções concretas</b>
<b>Cultura empreendedora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância ao fracasso</li> <li>- Reconhecimento dos empreendedores</li> <li>- Empreendedorismo sustentável</li> <li>- Criar visão de médio e longo- prazo</li> <li>- Confiança entre atores</li> <li>- Educação e ensino do empreendedorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projetos empreendedores nas escolas</li> </ul>
<b>Redes e cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede Social (ação social)</li> <li>- Articulação entre atores</li> <li>- Acesso a fontes de inovação</li> <li>- Universidade</li> <li>- Debate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conselho da Economia Social</li> <li>- Parcerias com a Ualg</li> <li>- Base de conhecimento endógeno</li> <li>- Parcerias comerciais</li> <li>- <i>Merchandising</i> personalizado (local)</li> </ul>
<b>Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamentos empreendedores</li> <li>- Formação</li> <li>- Atração de jovens</li> <li>- Empreendedorismo na escola</li> <li>- Relação eficaz escola empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolsa de desempregados do IEFP</li> <li>- Empreendedorismo na escola</li> <li>- Relação escola empresas</li> <li>- Bolsas de estudo</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizar recursos</li> <li>- Promoção da imagem do concelho</li> <li>- Procura de mercados</li> <li>- Atrair turismo de qualidade</li> <li>- Promoção cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificar produtos «Mercado Levante»</li> <li>- Certificar D. Rodrigo</li> <li>- Atração de projetos âncora a nível comercial</li> <li>- Projetar «marca» Lagos</li> </ul>
<b>Capital financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a novas formas de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundo escolar empreendedor</li> <li>- Microcrédito</li> <li>- Banca internacional</li> <li>- <i>Crowdfunding</i></li> </ul>
<b>Suporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio especializado/formação contínua a empreendedores</li> <li>- Infraestruturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalização pedagógica</li> <li>- Ninho de empresas</li> <li>- Parque industrial</li> <li>- Apoio especializado além do contabilista</li> <li>- <i>Mentoring</i></li> <li>- <i>Coworking</i></li> </ul>
<b>Intervenção autárquica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concluir PDM</li> <li>- Desburocratizar</li> <li>- Mais proximidade da autarquia</li> <li>- Menos impostos</li> <li>- Mais pedagogia na fiscalização autárquica junto das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VVE (divulgar)</li> <li>- Licenciamento Zero (continuar)</li> <li>- Acelerar aprovação do PDM</li> <li>- Baixar Derrama</li> <li>- Retoma do Plano Tecnológico</li> <li>- <i>Dossier</i> informativo para investimento estratégico</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos culturais marcantes</li> <li>- Valorização do património</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensino superior de música</li> <li>- Eventos e ações que valorizem a experiência de quem nos visita</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor

**Tabela 4.7 - SWOT comunitário para o EE**

		<b>Forças</b> [Úteis para que se atinjam os objetivos]	<b>Fraquezas</b> [Obstáculos para que se atinjam os objetivos]
<b>Fatores internos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sensibilidade comunitária para a necessidade empreendedora</li> <li>-Recursos físicos e naturais disponíveis</li> <li>-Qualidade de vida do território</li> <li>-Oferta turística</li> <li>- Lagos cosmopolita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de cultura empreendedora (reconhecimento dos empreendedores, aversão ao risco, tolerância para com o fracasso, empreendedorismo nas escolas)</li> <li>-Monocultura do turismo</li> <li>-Falta de inovação e mimetismo comercial</li> <li>-Más relações público /privado</li> <li>-Falta de estímulos ao empreendedorismo</li> <li>-Falta de cultura empresarial</li> <li>-Ausência de redes</li> <li>-Falta de implementação estratégica</li> <li>-Mitologia empreendedora (jovens, moda)</li> <li>-Ausência de firmas com alto potencial de crescimento</li> <li>-Falta de líderes empresariais</li> <li>-Falta de informação</li> <li>-Ausência de jovens</li> <li>-Falta de visão holística da comunidade</li> <li>-Ausência de recursos financeiros para -além dos tradicionais</li> <li>-Falta de recursos humanos para impulsionar o ecossistema (disponibilidade)</li> </ul>
		<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Fatores externos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Novo QCA</li> <li>-Sensibilidade para o empreendedorismo</li> <li>-Mediatismo crescente do empreendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lagos «periférico»</li> <li>-Tradição de recurso a fontes financeiras tradicionais</li> <li>-Burocracia</li> <li>-Legislação</li> <li>-Centralização administrativa</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor

## 4.5 Estratégia de consensualização

O trabalho de consensualização permitiu concretizar as três dimensões anteriormente identificadas para a intervenção no EE. Detalha-se os eixos de intervenção, medidas inerentes e identificam-se *drivers* e inibidores.

### 4.5.1 Medidas a implementar, a sua prioridade e consensualização<sup>61</sup>

**Tabela 4.8 - Eixos do EE e medidas a implementar**

E	C	P	Medida
Ambiente *	A1		Implementar uma escola para o ensino superior de música
	A2		Tornar mais regulares as intervenções do LAC no âmbito do projeto de arte urbana (ARTUR)
	A3	1	<b>Reabilitar e valorizar o património histórico do município para melhorar a experiência dos turistas que nos visitam</b>
	A4	2	<b>Estruturar uma programação cultural e artística com dois ou três eventos âncora anuais capazes de projetar Lagos no panorama regional e nacional</b>
	A5		<i>Ensino superior generalista</i>
E	C		Medida
Capital humano	CH1		Criar um fundo escolar empreendedor para apoiar ideias de negócio desenvolvidas nas escolas do concelho
	CH2		Dar formação em empreendedorismo ao corpo docente dos agrupamentos escolares
	CH3	2	<b>Promover ações e <i>workshops</i> junto de empresários do concelho para reforçar de forma continuada diversas competências em áreas da gestão empresarial</b>
	CH4		<i>Promover contacto/Experiências/Formação com empresários/empresas internacionais</i>

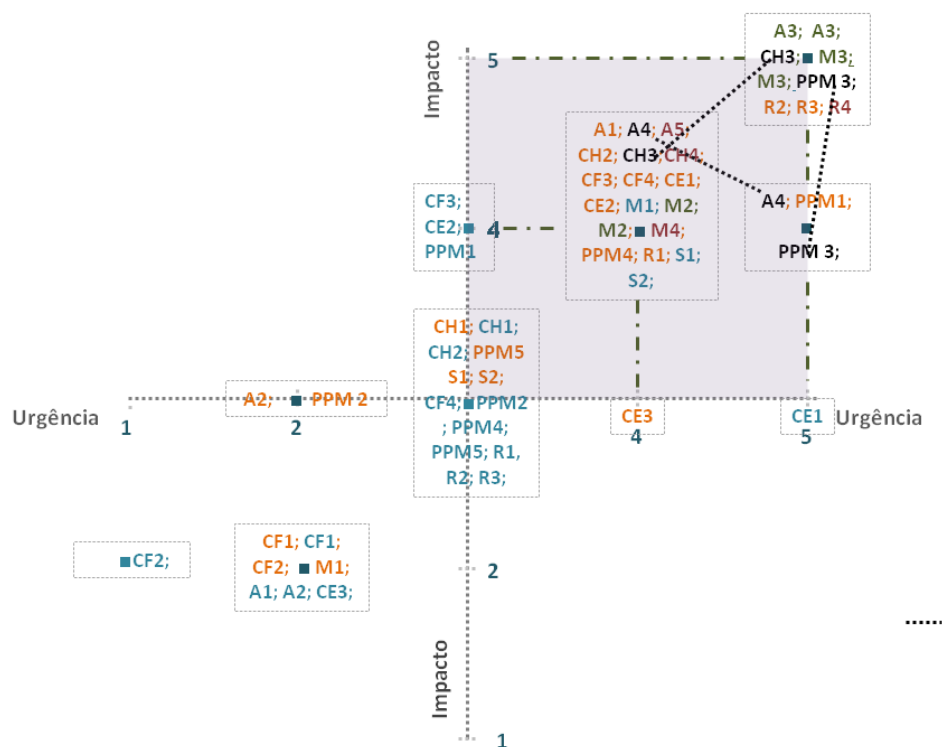
<sup>61</sup> A listagem de *drivers* e inibidores da consensualização foi elaborada a partir de uma seleção considerada representativa da matriz SWOT. Dada a extensão dos tópicos desta matriz, o investigador orientou esta seleção seguindo a aplicação do modelo *force field analysis* anteriormente descrito. Com efeito, este modelo permite selecionar as variáveis pelo seu aspeto mais dinâmico de impacto.

<b>E</b>	<b>C</b>	<b>Medida</b>
<b>Capital financeiro</b>	CF1	Criar um fundo comunitário de capital semente para financiar o desenvolvimento de ideias inovadoras de negócio
	CF2	Desenvolver plataforma web comunitária para financiamento de ideias de negócio a implantar na comunidade através de <i>crowdfunding</i>
	CF3	Criação de grupo de empreendedores comunitários dispostos a financiar ideias de negócio inovadoras a implantar no concelho
	CF4	Promover formas alternativas de financiamento à banca tradicional (por exemplo, o microcrédito, <i>business angels</i> )
<b>E</b>	<b>C</b>	<b>Medida</b>
<b>Cultura empreendedora</b>	CE1	Instituir um evento público para reconhecer o trabalho desenvolvido pelos empreendedores locais
	CE2	Sensibilizar os agrupamentos escolares para a introdução do empreendedorismo nos seus projetos de escola
	CE3	Realizar ações de sensibilização junto dos pais/encarregados de educação dos alunos para a importância do empreendedorismo na educação e na vida dos seus filhos/ educandos
<b>E</b>	<b>C</b>	<b>Medida</b>
<b>Mercado</b>	M1	Desenvolver e comercializar em estabelecimentos comerciais do concelho uma linha de <i>merchandising</i> única, moderna e inovadora que promova a imagem de Lagos
	M2	Desencadear processos de certificação de produtos com origem local (por exemplo, o D. Rodrigo) e de produtores agrícolas locais
	M3	<b>1</b> <b>Divulgar e fortalecer de forma contínua a marca «Lagos» associada à diferença e à qualidade no turismo</b>
	<i>M4</i>	<i>Promover a criação de redes para escoar produtos locais</i>

E	C	Medida
Políticas Públicas Municipais	PP M1	Fazer a divulgação da Via Verde Empresarial junto do tecido empreendedor
	PP M2	Diminuir as taxas e impostos municipais
	PP M3	<b>2 Criar condições para que jovens empreendedores estabeleçam os seus negócios no território.</b>
	PP M4	Elaborar e disponibilizar um <i>dossier</i> estratégico para o investimento no concelho (por exemplo, com dados estatísticos e socioeconómicos sobre o concelho, para além de outras informações pertinentes para potenciais investidores)
	PP M5	Fazer com que a fiscalização autárquica seja mais pedagógica e menos coerciva junto dos empresários, micro empresas e PME's
E	C	Medida
Redes	R1	Estabelecer contactos e uma relação continuada com a Universidade do Algarve e com outras universidades
	R2	Promover encontros regulares entre todos os atores com influência nas dinâmicas empreendedoras do concelho (autarquia, escolas, associações, empreendedores privados, sociais e artísticos, entre outros)
	R3	Estimular a criação de parcerias comerciais e de trabalho entre atores dos diferentes setores
	<b>R4</b>	<b><i>Criação de contactos intermunicipais e internacionais para promover novas ideias</i></b>
E	C	Medida
Suporte	S1	Definir uma infraestrutura para o estabelecimento de novos negócios (por exemplo, espaço <i>coworking</i> , ninho de empresas), com o apoio contínuo em competências de gestão e noutras áreas sensíveis para o desenvolvimento dos negócios (por exemplo, liderança, gestão, marketing, finanças, jurídica, entre outras)
	S2	Produzir um manual do empreendedor com informações e conhecimento necessários para a implementação de novos negócios

Fonte: Elaboração do autor

**Figura 4.47 - Prioridade das medidas a implementar**



Fonte: Elaboração do autor

Legenda:

- **Ações priorizada pelo Grupo 1**
- **Ações priorizada pelo Grupo 2**
- **Ações priorizadas no primeiro quadrante, incluindo eixos**
- **Ações priorizadas com consenso total (*win-win*)**
- **Ações sugeridas e priorizadas por um único grupo**
- ..... **Ações priorizadas com bastante consenso win-win**

■ **Ponto de referência do conjunto de pares com coordenadas iguais**

#### **4.5.2 Pontos de vista dos *stakeholders* sobre *drivers* e inibidores na implementação do EE.**

##### **A.1) *Drivers***

Ao analisar-se as opiniões dos *stakeholders* (ver Apêndice 14) algumas variáveis emergem como *drivers* e catalisadoras na implementação do EE designadamente:

- Território com recursos que podem ser explorados de forma inovadora.
- Cultura empreendedora (reconhecimento dos empreendedores, empreendedorismo nas escolas da comunidade e a importância da cooperação)
- Capital humano (atração de pessoal qualificado e de jovens)
- Constituição de redes
- Infraestrutura de suporte aos empreendedores (espaço que aloje e dê apoio especializada)
- Capacidade de atração de investimento

Contudo, a informação recolhida ao longo do estudo acentua que a comunidade é parca na existência concreta destes fatores. Saliente-se também a questão da governança. Sendo a capacidade de coordenação do EE um fator fulcral para o seu desenvolvimento, merece especial atenção a incapacidade atribuída à autarquia para liderar o EE e o sentido positivo dado à participação das associações empresariais no processo de liderança. Isto, apesar de a opinião manifestada pela maior parte dos participantes no decurso do estudo (fase pré-consensualização) não lhes ter reconhecido esta capacidade (movem-se por interesses pessoais e políticos e não pelos interesses dos seus associados, para além da falta de capacidade associativa transversal ao tecido empresarial e aos indivíduos).

## **A.2) Inibidores**

No que respeita aos inibidores (ver Apêndice 15), verifica-se a neutralidade dos participantes quanto ao reconhecimento do défice de empreendedores na comunidade que possam ser seguidos como exemplo. Esta opinião pode derivar de alguma intenção de proteção corporativa ou de dificuldades em ser autocrítico. Esta questão ganha ênfase ao se verificar alguns dos inibidores validados:

- Falta de cultura de partilha
- Ausência de visão comum
- Falta de confiança entre atores

Pode-se questionar como é que sem partilha, sem sentido altruísta, sem visão comum e com a falta de confiança mútua, se podem ter exemplos a seguir ou capacidade para trabalhar em rede. Isto apesar de ser apreciado o relevo do conhecimento dos empreendedores estrangeiros presentes na comunidade (os benefícios mais impactantes têm-se resumido às transações imobiliárias e a nichos no setor do turismo).

O reconhecimento da falha de serviços estruturados de apoio indicia a falta de reconhecimento e de eficácia, da VVE e do IEFP no suporte aos empreendedores. Por outro lado, é assumida uma posição pouco clara em relação às fontes de financiamento. Contudo, a fase exploratória do estudo, e a indagação feita junto de entidades bancárias, conduz o investigador a pender mais pela ineficácia e ineficiência da informação e das soluções disponibilizadas aos empreendedores, para além do desconhecimento de fontes alternativas existentes na banca e de outras formas não tradicionais para a captação de recursos financeiros.

Refira-se que a problemática do ordenamento do território (ausência de PDM) não é tida como inibidor, tal como as taxas municipais. A burocracia existente no município não é assumida como um obstáculo à criação de novos negócios no concelho, apesar de metade dos participantes opinar que sim, mas os restantes 50% assumem uma posição neutra. Esta falta de clareza é contrária à tendência dos pontos de vista da fase exploratória que vincavam bem este obstáculo. Talvez os participantes se expressassem

na consideração pelo contexto regional e nacional. Por outro lado, acrescente-se a indiferença manifestada face a uma das medidas-bandeira da autarquia, o «Licenciamento Zero», o que pode indiciar a sua eficácia limitada.

Destaque-se, tal como na governança e de forma algo contraditória ao recolhido na fase exploratória, a posição neutra de tendência positiva demonstrada face ao papel global das associações em prol do empreendedorismo.

#### 4.5.3 Consensualização da governança do EE

Na consensualização do modelo de governança os participantes concordaram com a integração da autarquia, pelo menos na fase inicial do EE. O estilo de liderança colaborativo ou partilhado foi confirmado e reconhecida a importância de uma dinâmica de consenso permanente, num equilíbrio entre *know-how* privado e ação reguladora do público. Em termos operacionais foi apontada a necessidade de estabelecer uma estrutura formal dirigente, com empreendedores privados e a autarquia, operacionalizada por um secretário-executivo.

**Figura 4.48 - Estrutura de governança do EE**



Fonte: Elaboração do autor

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPETIVAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Perante os objetivos da investigação conseguiu-se elaborar um modelo de EE de partida, caracterizaram-se as relações entre os diferentes *stakeholders* do concelho, entenderam-se as dinâmicas empreendedoras do concelho, sensibilizou-se a comunidade para o empreendedorismo e propôs-se um modelo de EE com eixos e ação consensualizadas e priorizadas de forma participativa, incluindo um modelo e uma estrutura para a sua governança.

Saliente-se que as dinâmicas empreendedoras são marcadas por condicionantes de base para a implementação de um EE, as quais urge desmontar e reformular. Face à cristalização de posições e à sua natureza social, este processo será de prazo alongado, pois a comunidade revela baixos índices empreendedores e inovadores. Por outro lado, a relação de desconfiança mútua entre atores (público/público e público/privado), a incapacidade de cooperar e o espírito individualista são óbices para a eficácia de uma dinâmica de sentido positivo. Este aspeto tem consequências ao nível das redes empreendedoras, no clima de confiança necessário à fluidez de inter-relações e no desempenho e governança do EE. É de acrescentar que o défice de cultura e de espírito empreendedor enraizados, não só se restringem ao círculo local, como a contextos mais abrangentes, de outros sistemas empreendedores mais amplos (regional, nacional).

Este trabalho de investigação trouxe uma nova temática para a ribalta comunitária, sensibilizou os diferentes atores para a urgência empreendedora e os *stakeholders* manifestaram abertura e disponibilidade para enveredar pela mudança. Acrescente-se que a partir da intervenção do investigador na comunidade existem algumas manifestações de uma nova dinâmica e consciencialização comunitária. Elas constatarem-se com a recente introdução do empreendedorismo nos projetos escolares de um dos agrupamentos, na intenção de alargamento das competências do serviço VVE e pela perspetiva de criação de um espaço de *coworking/incubação*, através de uma parceira público/privada.

## **5.2 Limitações da investigação**

Os estudos de natureza qualitativa apresentam condicionantes, designadamente de tempo e recursos, a que se conjugam a falta de experiência e as limitações do investigador na utilização de metodologias e instrumentos complexos com estas particularidades e na forma de analisar e tratar a informação recolhida.

Acrescente-se que a qualidade de investigação de pendor qualitativo aplicada a um fenómeno social depende, também, da qualidade dos informantes, nomeadamente da consciência que eles próprios têm desse mesmo fenómeno social. Neste contexto, os resultados não são muito inovadores à luz da teoria, mas têm um interesse óbvio e relevante para a comunidade local.

Por outro lado, os processos inerentes à investigação-ação implicam a implementação no terreno das medidas de consensualizadas e priorizadas, o que está fora do âmbito do estudo.

## **5.3 Perspetivas para futuras investigações**

Para trabalhos futuros julga-se importante aprofundar este estudo de modo a: compreender as dificuldades de relação e de cooperação entre atores; entender a ação e o papel de suporte ao empreendedorismo das associações empresárias no contexto local; questionar o papel do ensino na valorização do conhecimento tácito e endógeno do concelho; indagar as possíveis estratégias de gestão municipal na dinamização do EE; estudar a governança do EE local e os conflitos de interesses públicos e privados; analisar a articulação entre o EE local e os sistemas empreendedores regionais e nacionais;

## **Bibliografia:**

### **Bibliografia citada:**

Acs, Z.J. e Audretsch, D.B., (1992) *The social and economic impact of entrepreneurship*, The State of the Art of Entrepreneurship, pp 45–67.

Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics*, Vol. 32 n°1, pp 15-30.

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). *Social capital: Prospects for a new concept*. Academy of Management Review, Vol. 27, n°1, pp. 17-40.

Agrotec (2014), Revista técnico-científica agrícola. Disponível em URL: < <http://agrotec.pt/?p=6565>> [último acesso em 2 de fevereiro de 2014].

Algarve 21 - Programa Operacional (2014). O que é o Plano de Ação Regional. Disponível em: <http://Algarve.portugal2020.pt/site/content/processo-construcao> [último acesso em 31 de agosto de 2014].

Ansell, C. & Gash, A. (2008). *Collaborative governance in theory and practice*. *Journal of public administration research and theory*, Vol. 18, n°4, pp. 543-571.

Audretsch, D. B. (2007), *Entrepreneurship capital and economic growth*. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 23, n°1, pp. 63-78.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). *What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda*. *Journal of Management*, Vol.38, n°4, pp. 932 – 968.

Barreira, A. (2009), *O Perfil Regional do Algarve na Inovação*, O desafio da inovação: caminhos numa região turística, *Spatial and Organizational Dynamics*, Discussion Papers, Universidade do Algarve, n° 0, pp. 59-73.

Bahmani-Oskooee, M., Galindo, M. Á., & Méndez, M. T. (2008). *Social capital and entrepreneurship in a regional context: The case of Spanish regions*. In *Entrepreneurship and Business*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 101-111.

Baumol, W.J. (1990), *Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive*, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, n°5, pp. 893–921.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*, *The qualitative report*, Vol. 13, n°4, pp.544-559.

Bell, S., & Morse, S. (2013). *How people use Rich Pictures to help them think and act*. *Systemic Practice and Action Research* Vol. 26, n°4, pp. 331-348.

Berglund, H. (2006). *Researching entrepreneurship as lived experience*. *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, pp. 75-93.

Bernardez, M. e Mead, M. (2009). The power of entrepreneurial ecosystems: Extracting boom from bust. *PII Review*, Vol. 2, nº2, pp.12-45.

Beugelsdijk, S. (2007), *Entrepreneurial culture, regional innovativeness and economic growth*, Springer, *Journal of Evolutionary Economics*, nº 17, pp. 187-210.

Bosworth, G., & Farrell, H. (2011). *Tourism entrepreneurs in Northumberland*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, nº4, pp. 1474–1494.

Bryman, A. (2004). *Triangulation and measurement*, Loughborough University, Department of Social Sciences, United Kingdom, Disponível em: <http://referenceworld.com/sage/socialscience/triangulation.pdf> [último acesso em 18 de março de 2014].

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.

Bryman, A., e Bell, E. (2011). *Business Research Methods, 3Edição*. Oxford University Press.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford University Press.

Bygrave, W. (2006), *The Entrepreneurial Paradigm Revisited*, Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship, Edward Algar Publishing Limited, Massachusetts, pp. 17-48.

Caetano, A. (2014). GEM PORTUGAL 2013| 2004-2013: *Uma década de empreendedorismo em Portugal*. Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8058?mode=full&submit\\_simple=Mostrar+registo+em+formato+completo](https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8058?mode=full&submit_simple=Mostrar+registo+em+formato+completo) [último acesso em 1 de setembro de 2014]

Câmara Municipal de Lagos (2014). *Grandes Opções do Plano e Orçamento. Ano económico de 2014*. Disponível em: <http://cm-lagos.com/balcaovirtual/ficheiros/dfinanceiros/GOP2014Final.pdf> [último acesso em 6 de junho de 2014].

Câmara Municipal de Lagos (2005). *PEL – Elaboração do Plano estratégico de Lagos e Proposta de Cenários Evolutivos*. Disponível em: <http://www.cm-lagos.pt/NR/rdonlyres/F05BC835-8EC6-4C31-9D48-71DC10685E60/0/Diagn%C3%B3sticoProspetivodoConcelhoePropostadecen%C3%A1rioEvolutivos.pdf> [último acesso em 16 de maio de 2014].

Câmara Municipal de Lagos (2014). *Plano Diretor Municipal (PDM.)* Disponível em: [http://www.cm-lagos.pt/portal\\_autarquico/lagos/v\\_pt-PT/menu\\_municipal/consultas\\_em\\_rede/planeamento/pdm/](http://www.cm-lagos.pt/portal_autarquico/lagos/v_pt-PT/menu_municipal/consultas_em_rede/planeamento/pdm/) [último acesso em 22 de agosto de 2014].

Câmara Municipal de Lagos (2014). *Regulamento para atribuição de bolsas de Estudo e de Investigação no município de Lagos*. Disponível em: <http://cm.lagos.com/balcaovirtual/optab01/regula/dregula.asp?id=20> [último acesso em 6 de junho de 2014].

Câmara Municipal de Lagos (2014). *Regulamento para atribuição de bolsas de Estudo e de Investigação no município de Lagos*. Disponível em: [http://cm.lagos.com/balcaovirtual/ficheiros/destaques/Edital%20137\\_2014.pdf](http://cm.lagos.com/balcaovirtual/ficheiros/destaques/Edital%20137_2014.pdf) [último acesso em 15 de setembro de 2014].

Câmara Municipal de Lagos (2014). *Sessão informativa sobre o Licenciamento Zero*. Disponível em: [http://www.cm-lagos.pt/portal\\_autarquico/lagos/v\\_pt-PT/pagina\\_inicial/destaques/sessao\\_licenciamento\\_zero\\_mar2014.htm](http://www.cm-lagos.pt/portal_autarquico/lagos/v_pt-PT/pagina_inicial/destaques/sessao_licenciamento_zero_mar2014.htm) [último acesso em 22 de agosto de 2014].

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, nº1, pp. 85-105.

Checkland, P. & Poulter, J. (2010), *Soft Systems Methodology, Systems approaches to managing change: a practical guide*, Springer, London, pp 191-242.

Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2013). *Handbook for Participatory Action Research. Planning and Evaluation*. *SAS2Dialogue, Ottawa*.

Cohen, B. (2006). *Sustainable valley entrepreneurial ecosystems*. *Business Strategy and the Environment*, Vol.15, nº1, pp. 1-14.

Coleman, J. S. (1958). *Relational analysis: the study of social organizations with survey methods*. *Human Organization*, Vol. 17, nº4, pp. 28-36.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento do Algarve – CCDR Algarve (2014). *Planos Municipais Ordenamento Território*. Disponível em: <http://www.ccdr-alg.pt/site/info/planos-municipais-ordenamento-territorio> [último acesso em 12 de setembro de 2014].

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve - CCDR Algarve (2013). *Boletim Algarve Conjuntura, 17, 3º trimestre de 2013*. Disponível em [http://www.ccdralg.pt/site/sites/ccdralg.pt/files/DesenvRegional/BoletinsAlgConj/Algarveconjuntura\\_17-3t2013.pdf](http://www.ccdralg.pt/site/sites/ccdralg.pt/files/DesenvRegional/BoletinsAlgConj/Algarveconjuntura_17-3t2013.pdf) [último acesso em 5 de fevereiro de 2014].

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve - CCDR Algarve (2013). *Algarve Preparar o futuro. Diagnóstico prospetivo 2014-2020*. Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.

Comissão Europeia (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plane: Reigniting the entrepreneurial Spirit in Europe*. Disponível em URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:en:PDF> [último acesso em 29 de janeiro de 2014].

Constanza, R., e Mageau, M. (1999). *What is a healthy ecosystem*, Aquatic ecology, Vol. 33, nº1, pp. 105-115.

Crespo, J. L. (2004). *A participação pública no sistema de gestão territorial à escala municipal*, V Congresso da Geografia Portuguesa, pp. 1-17.

CRIA – Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia da Universidade do Algarve (2010). *Crea Business Idea: Mapa Regional de Apoio à Criatividade e Inovação como Instrumentos para a criação e consolidação de empresas do Algarve*. Disponível em: <http://www.cria.pt/cria/admin/app/CRIA/uploads/crea/mapa%20regional%20de%20apoio%20%A0%20criatividade%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o%20empresarial%20do%20algarve.pdf> [último acesso em 14 de junho de 2014].

Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). *Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 2, nº1, pp.79-88.

Davidsson, P. (2005). *Methodological Approaches to Entrepreneurship: Past and Suggestions for the Future*. Small Enterprise Research, Vol.13, nº 1, pp. 1-21.

Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.

Gedeon, S.(2010). *What is entrepreneurship?* Entrepreneurial practice review, Vol. 1, nº3, pp. 16-35.

Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). *Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 37, nº3, pp. 455-478.

Gieryn, T. F. (2000). *A space for place in sociology*. Annual review of sociology, pp. 463-496.

Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (2011). *Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies*. Disponível em <http://edis.ifas.ufl.edu/fy394> [último acesso em 21 de junho de 2014].

Guzman, J. & Santos F.J, (2009) *Entrepreneurial Structure from a regional Perspective*. Entrepreneurship and Business, a Regional Perspective, Springer, pp. 51-71.

Hyden G. (1997) *Civil Society, Social Capital and Development: Dissection of a complex discourse*. Studies in Comparative international Development. Springer, Vol 32 , nº1, pp. 3-30.

IEFP (2014) Empreendedorismo. Disponível em: <https://www.iefp.pt/empreendedorismo> [último acesso em 3 de setembro de 2014].

INE - Instituto Nacional de Estatística (2013), *Estatísticas da Pesca 2012*, Lisboa, Portugal.

- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). *Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning*. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 65, nº4, pp. 412-423.
- Isenberg, D. J. (2010). *How to start an entrepreneurial revolution*. *Harvard Business Review*, Vol. 88, nº6, pp. 40-50.
- Isenberg, D. (2011), *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*. Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland.
- Johnstone, H., & Lionais, D. (2004). Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.16, nº3, pp. 217-233.
- Karlsson, C. (2012). *Entrepreneurship, Social Capital and Governance: Directions for the Sustainable Development and Competitiveness of Regions*. Edward Elgar Publishing, pp. 1-20.
- King (2004). *Using interviews in qualitative research*. Essential guide to qualitative methods in organizational research. Nigel King Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). Sage.
- Laboratório de Artes Criativas (2014). *ARTUR*. Disponível em: <http://www.lac.org.pt/projectos/artur/> [último acesso em 14 de agosto de 2014].
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2001). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, Vol. 35, nº4, pp.401-416.
- Leitch, C. (2007), *An action research approach to entrepreneurship'*. Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp144-168.
- Lewin, K. (1946). *Force field analysis*. The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators, pp. 111-13.
- Lopez-De-Pedro, J. M., & Rimbau-Gilabert, E. (2012). *Stakeholder Approach: What Effects Should We Take into Account in Contemporary Societies?.* *Journal of business ethics*, Vol.107, nº2, pp. 147-158.
- Lin, N. (2008). *A network theory of social capital*. The Handbook of Social Capital, Dario Castiglione, Jan van Dethand Guglielmo Wolleb (eds), Oxford University Press, pp.50-69.
- Margerum, R. D. (2002). *Collaborative Planning Building Consensus and Building a Distinct Model for Practice*. *Journal of Planning Education and Research*, Vol. 2, nº3, pp. 237-253.
- Marteleto, R. M., & Silva, A. B. D. O. (2004). *Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local*. *Ciência da informação*, Vol 3, nº3, pp. 41-49.

- Mason, C., & Brown, R. (2013). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. In background paper for the International Workshop on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, Vol. 7.
- Mayer, H., & Knox, P. (2010). *Small-town sustainability: prospects in the second modernity*, European Planning Studies, Vol. 18, nº10, pp. 1545-1565.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative content analysis*. Forum: Qualitative social research, 1,2.Disponível em:<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385> [último acesso em 10 de junho de 2014].
- McMullen J. S. e Shepherd D. A. (2006). *Entrepreneur Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur*. Academy of management Review. Vol. 31, nº 1, pp.132-152.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Morrison A. (2006), *A contextualisation of entrepreneurship*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol 12, nº4, pp. 192-209.
- Morin, E. (1999). *O Paradigma perdido: a natureza humana*, Lisboa: Europa-América, 2-28.
- Neergaard, H., e Uihøi, J. P.. (2006). *Introduction: methodological variety in entrepreneurship research*, Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. Edward Elgar Publishing, pp. 1-13.
- Fielding, N. G. (2012). *Triangulation and Mixed Methods Designs Data Integration With New Research Technologies*. *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 6,nº2, pp.124-136.
- Olsen, W. (2004). *Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed*. Developments in sociology, Vol. 20, pp. 103-118.
- Vincent II, J. W. (2009). *Community development practice. Introduction to Community Development*. New York: Routledge pp. 58-70.
- Patton, M. Q. (1999). *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis*. Health services research, Vol. 34, nº5, Pt 2, pp. 1189-1208.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative evaluation and research methods*, 3ª ed., Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Pickett, S. T., & Cadenasso, M. L. (2002). *The ecosystem as a multidimensional concept: meaning, model, and metaphor*. Ecosystems, Vol. 5, nº1, pp. 1-10.

Pinto, H. (2009), *Desafios da Inovação no Algarve: Contributos para compreender o sistema regional de inovação*. O desafio da inovação: caminhos numa região turística, Spatial and Organizational Dynamics, Universidade do Algarve, Discussion Papers, Nº 0, pp. 59-73.

Porto Editora (2014). Disponível em [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt) [último acesso em 3 de fevereiro de 2014].

Priberam (2014). Disponível em [www.priberam.pt](http://www.priberam.pt) [último acesso em 3 de fevereiro de 2014].

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*. Journal of public administration research and theory, Vol. 18, nº2, pp. 229-252.

Putnam, R. (1993) *The prosperous community: social capital and public life. The american prospect*, Springer, Vol. 4, nº 1, Disponível em: <http://www.prospect.org/print/vol/13> [último acesso em 11 de julho de 2014].

Rhodes, R.A.W. (1996). *The new Governance: Governing without Government*. Political Studies, Vol 44, nº4, pp. 652-667.

Sagoe, D. (2012) *Precincts and Prospects in the Use of Focus Groups in Social and Behavioral Science Research*. The Qualitative Report 2012, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway Vol, 17, nº29, pp 1-16. Disponível em: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17/sagoe.pdf> [último acesso em 12 maio de 2014].

Sarasvathy, S. Dew, N., (2005). *New market creation through transformation*, Journal of Evolutionary Economics, Vol. 15, nº5, pp. 533–565.

Shaffer, R., Deller, S., & Marcouiller, D. (2006). *Rethinking community economic development*. *Economic Development Quarterly*, Vol. 20, nº1, pp. 59-74.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2007). *Research methods for business students*. 4th Edition, Pearson Education Limited, pp. 139-141.

Segurança Social (2014). *A rede social*. Disponível em: <http://www4.seg-social.pt/a-rede-social> [último acesso em 2 de setembro de 2014].

Segurança Social (2014). *Rede Social – Desafios e experiências de um programa estruturante*. Disponível em: [http://www4.segsocial.pt/documents/10152/13341/rede\\_social\\_desafios\\_experiencias\\_p\\_programa\\_estruturante](http://www4.segsocial.pt/documents/10152/13341/rede_social_desafios_experiencias_p_programa_estruturante) [último acesso em 2 de setembro de 2014].

Selada, C., Cunha, I., & Tomaz, E. (2011). *Creative-based strategies in small cities: A case-study approach*. Disponível em: <http://www2.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/viewFile/109/181> [último acesso em 14 de junho de 2014].

- Shapiro, A. (1985) *Why entrepreneurship? A worldwide perspective*, Journal of Small Business Management Vol 23, pp. 1–5.
- Smith, R., & Anderson, A. R. (2006). *Recognizing meaning: semiotics in entrepreneurial research*, Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. Edward Elgar Publishing, pp. 169-192.
- Soares, V. M. S., Cosenza, O. N., & Gomes, C. F. S. (2001). *Técnicas qualitativas e “soft systems methodology” aliadas ao enfoque sistêmico*. Revista de Administração, São Paulo, Vol. 36, nº3, pp. 100-107.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). *The democratic anchorage of governance networks*. Scandinavian political studies, Vol. 2, nº3, pp.195-218.
- Spilling, O. R. (1996), *The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event*. Journal of Business research, Vol 36, nº1, pp. 91-103.
- Stokes, D. W., N. & M. Mador (2010). *Entrepreneurship*. Cengage, Learning, EMEA, pp. 6-10.
- Suresh, J., & Ramraj, R. (2012). *Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success*. European Journal of Business and Management, Vol.4, nº16, pp. 95-101.
- Tellis, W. (1997), *Introduction to Case Study, The Qualitative Report*, Vol. 3, nº 2. Disponível em <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html> [último acesso em 12 de maio de 2014].
- Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). *Socio-cultural factors and entrepreneurial activity An overview*. International Small Business Journal, Vol.29, nº2, pp. 105-118.
- Welter, F. (2011). *Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, nº1, pp. 165-184.
- Wennberg, K., Pathak, S., & Autio, E. (2013). *How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on entrepreneurship*. Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 25, nº9-10, pp. 756-780.
- World Entrepreneurship Fórum (2014). Disponível em: <http://www.world-entrepreneurship-forum.com/Think-Tank/Promoting-entrepreneurial-spirit> [último acesso em 18 de setembro de 2014].
- Valente, F., Dantas, J., & Dominginhos, P. (2012). *Empreendedorismo e desenvolvimento regional: o caso “DNA Cascais”*. 14º Workshop APDR Empreendedorismo e desenvolvimento regional. ESCE – Instituto Politécnico de Setúbal.

Vaz, T. N. e Nijkamp, P. (2009). *Knowledge and innovation: The strings between global and local dimensions of sustainable growth*, Entrepreneurship and Regional Development, Taylor and Francis Journals, Vol. 21, nº4, pp. 441-455.

Venkataraman, S. (2004). *Regional transformation through technological entrepreneurship*. *Journal of Business venturing*, Vol. 19, nº1, pp. 153-167.

Yamamoto, T. (2007). *East meets west in an entrepreneurial farming village in Japan: endogenous development theories and economic gardening practices*. Business and Economic History Online, Vol 5, pp. 1-14. Disponível em:

<http://www.thebhc.org/sites/default/files/yamamoto.pdf> [último acesso em 14 de abril de 2014]

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). *Qualitative analysis of content*. Applications of social research methods to questions in information and library science, pp. 308-319.

#### **Outra bibliografia consultada:**

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*, Elsevier, Vol. 56, pp.7-17.

Canãs J. A. e Novak D. J. (2009) Que és un mapa Cocneptual disponível em <http://cmap.ihmc.us/docs/mapaconceptual.HTML> [última consulta em agosto 15 de agosto de 2014].

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. Journal of Advanced Nursing, Vol. 62, nº1), pp. 107–15.

Fox, M., Martin, P., & Green, G. (2007). *Doing practitioner research*. Sage.

Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research [89 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 7(1), Art. 21, Disponível em <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153January%202006> [último acesso em 18 de maio de 2014].

Krueger, N., Liñán, F., & Nabi, G. (2013). *Cultural values and entrepreneurship*. Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 25, nº9-10, pp. 703-707.

Monk, A. & Howard S.(1998). *Methods and tools: the rich picture: a tool for reasoning about work context*. Interactions Vol. 5, nº2 , pp. 21-30.

Nabi, G., & Liñán, F. (2011). Graduate entrepreneurship in the developing world: intentions, education and development. *Education+ training*, Vol. 53, nº5, pp. 325-334.

Neergaard, H., e Ulhøi, J. P.. (2006). *Sampling in entrepreneurial settings*, Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. Edward Elgar Publishing, pp. 253-278.

Phillips, R., & Pittman, R. (2009). *A framework for community and economic development*. Introduction to Community Development, pp. 3-19.

Portes, A. (2000). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. LESSER, Eric L. *Knowledge and Social Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann, pp 43-67.

Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 33, nº3, pp. 253-258.

Vogel, P. (2013). *The employment outlook for youth: Building entrepreneurial ecosystems as a way forward*. In *Conference Paper for the G20 Youth Forum*.

Disponível em:

[http://www.entrepreneurship.org/uploads/1/0/6/4/10642206/ecosystems\\_paper\\_petervogel.pdf](http://www.entrepreneurship.org/uploads/1/0/6/4/10642206/ecosystems_paper_petervogel.pdf) [último acesso em 12 de agosto de 2014].

## **APÊNDICES**

**Apêndice 1**  
Protocolo de estudo de caso

Mestrado em Economia da Inovação e Empreendedorismo  
Trabalho de campo  
Estudo de caso - protocolo

**1) Identificação:**

- a) Mestrando/investigador – Henrique Graça
- b) Orientador – Professor Doutor Adão Flores

**2) Objetivos:**

A partir do lançamento do serviço Via Verde Empresarial pela Câmara Municipal de Lagos, julgou-se oportuno valorizar e aprofundar o empreendedorismo no concelho.

Neste estudo caso é importante compreender as dinâmicas empreendedoras do concelho, as interações entre os diferentes stakeholders, as suas relações e posições relativas e perceber sobre a possibilidade de os informar, faiscar e consciencializar para as vantagens de desenvolver um ecossistema empreendedor no concelho, com base no modelo de partida apresentado. Um ecossistema empreendedor é mais do que a agilização de processos e desburocratização interna dos serviços da autarquia. Começa na perceção das dinâmicas de relação dos diferentes atores enquanto forma de potenciar novos empreendimentos e de despoletar a temática e a cultura empreendedora no concelho.

**3) Informação/dados:**

A recolha de dados e de informação será feita através da análise de documentação e com recurso a entrevistas não standardizadas *one-to-one*, focus group e, eventualmente, entrevistas informais ou curtas.

(i) A análise de documentos relativos ao contexto de caso local (europeu, nacional e regional) e ao sistema empreendedor no município de Lagos (PEL, VVE e GOP)

(ii) As entrevistas semiestruturadas *one-to-one* serão feitas à Presidente e ao Vice-Presidente da Câmara de Lagos e a outros *stakeholders* públicos e ou privados considerados necessários durante o processo de investigação-ação. As entrevistas curtas serão passíveis de utilização para recolha de informação específica. A duração das entrevistas e do *focus group* será variável. A sua realização será consonante a disponibilidade dos informantes/participantes e não deverá ultrapassar os dois meses. As datas das reuniões serão determinadas face à disponibilidade de agenda dos participantes.

#### **4) Resultados:**

Do estudo de caso retirar-se-ão informações sobre:

- (i) Visão dos informantes/participantes sobre o fenómeno empreendedorismo;
- (ii) Recolha de referências de informantes;
- (iii) Perceção sobre as relações e interações mútuas entre os diferentes *stakeholders* concelhios;
- (iv) A cultura empreendedora da comunidade;
- (v) Pontos de vista sobre a intervenção pública e privada na dinamização do empreendedorismo no território;
- (vi) A importância de um EE para o território e quais os eixos principais e medidas fundamentais;
- (vii) Governança e liderança do EE;

#### **5) Duração do estudo:**

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

## **6) Ética:**

A pesquisa levanta questões éticas. O comportamento do investigador em termos metodológicos e morais deve respeitar todos os envolvidos na investigação.

Neste sentido serão tomadas em consideração:

- (i) A explicação dos propósitos e objetivos do estudo;
- (ii) A evocação da decisão voluntária de participação dos entrevistados;
- (iii) O direito à privacidade dos participantes, ao seu anonimato e o respeito pela confidencialidade dos dados (identidade dos participantes, documentação, informação recolhida), com uso e tratamento restrito ao investigador e ao seu orientador;
- (iv) A consideração total pelas opiniões e pontos de vista de todos os participantes;
- (v) Disponibilizar as transcrições do investigador para que os participantes as possam rever e corrigir.

## **7) Organização:**

- (i) Consulta de documentação;
- (ii) Autorização para uso de salas para recolha de informação através dos instrumentos selecionados;
- (ii) Contacto com *stakeholders* a partir de informação recolhida;
- (iv) Entrevistas semiestruturadas *one-to-one* e *focus group* com os informantes/participantes;

## **Apêndice 2**

Articulação entre objetivos de investigação e  
as metodologias aplicadas

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Procedimento	Ciclo SSM	Recolha de dados
(i)	«Rever e discutir modelos teóricos existentes e experiencias de ecossistemas já implantados no terreno»	Revisão da literatura; Leitura de artigos científicos; Leitura de documentos técnicos;	1 <hr/> 2	Análise documental
(ii)	«Identificar e caraterizar os diferentes stakeholders na sua diversidade de papéis e dimensão de relacionamento»;  «Informar, sensibilizar e educar os stakeholders para as vantagens de um ecossistema empreendedor»	Abordagem qualitativa; Estudo de caso; Investigação/ ação; <i>Soft Systems Methodology</i>	3	<i>Stakeholders</i> do concelho: Responsáveis autárquicos, responsáveis dos agrupamentos escolares, atividades artísticas e empreendedor da economia social (entrevista semiestruturada <i>one-to-one</i> ), empreendedores de negócios ( <i>focus group</i> ); Conversas informais
(iii)	«Consensualizar as variáveis e inter-relações do modelo do ecossistema empreendedor» <hr/> «Desencadear um processo contínuo de sensibilização e discussão, para criação de modelos de ecossistemas empreendedores consensuais e condutores a aperfeiçoamentos da situação problemática inicial» <hr/> «Propor estruturas de governança do ecossistema»		4	Apresentar modelo de chegada do EE  Obter consensos:  Questionários; Avaliação de drivers e inibidores do EE; Priorizar medidas de ação; Modelo e estrutura de governança;

### **Apêndice 3**

Articulação entre objetivos específicos,  
metodologias e temas e conceitos a abordar

Objetivos Específicos	Procedimento Metodológico	Temas Conceitos
«Rever e discutir modelos teóricos existentes e experiências de ecossistemas já implantados no terreno»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da literatura;</li> <li>- Leitura de artigos científicos;</li> <li>- Leitura de documentos técnicos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensões do fenómeno empreendedorismo;</li> <li>- Modelos de EE's;</li> <li>- Eixos, variáveis e conceitos determinantes num EE;</li> </ul>
«Identificar e caracterizar os diferentes stakeholders na sua diversidade de papéis e dimensão de relacionamento»;	<p>Abordagem qualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise documental</li> <li>- Estudo de caso;</li> <li>- Investigação/ ação;</li> </ul> <p><i>Soft Systems Methodology</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O fenómeno empreendedor no contexto europeu, nacional, regional e local;</li> <li>- O relevo do empreendedorismo;</li> <li>- Dinâmica empreendedora do território;</li> </ul>
«Informar, sensibilizar e educar os <i>stakeholders</i> para as vantagens de um ecossistema empreendedor»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stakeholders</i> do concelho:</li> </ul> <p>Responsáveis autárquicos, responsáveis dos agrupamentos escolares, atividades artísticas e empreendedor da economia social (entrevista semiestruturada <i>one-to-one</i>), empreendedores de negócios (<i>focus group</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversas informais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obstáculos e barreiras ao empreendedorismo no território;</li> <li>- Relação entre atores;</li> <li>- Relação entre público e privado;</li> <li>- Valores da cultura empreendedora na comunidade;</li> <li>- Eixos e propostas de intervenção para o EE</li> <li>- Papel autárquico;</li> <li>- Governança do EE;</li> </ul>
«Consensualizar as variáveis e inter-relações do modelo do ecossistema empreendedor»		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apresentar modelo de chegada do EE</li> </ul>
«Desencadear um processo contínuo de sensibilização e discussão, para criação de modelos de ecossistemas empreendedores consensuais e condutores a aperfeiçoamentos da situação problemática inicial»	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consensualização:</li> <li>Questionários</li> <li>Brainstorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eixos do EE</li> <li>- <i>Drivers</i> e inibidores para a implantação do EE</li> <li>-Priorização de medidas</li> <li>-Modelo e estrutura de governança</li> </ul>
«Propor estruturas de governança do ecossistema»		

#### **Apêndice 4**

Tópicos abordados na recolha de informação através das entrevistas semiestruturadas *one-tone* e do *focus group*

### 1. Tópicos abordados na entrevista com os informantes autárquicos:

<b>Tópico</b>	<b>Pontos de vista a obter</b>
Importância do empreendedorismo e da inovação no território	Importância do empreendedorismo para a comunidade, cultura empreendedora; empreendedorismo como mudança social; consequências no território e na comunidade;
Papel de empresários, empresas e associações empresariais	Ponto de vista sobre o papel dos <i>stakeholders</i> empresariais; dinamismo; capacidade de empreender; benefício para a comunidade;
Papel da economia social	Papel dos stakeholders; dinamismo; capacidade de empreender; benefícios na comunidade;
A autarquia, os empreendedores e o empreendedorismo	Papel da autarquia no estímulo ao empreendedorismo; articulação com stakeholders regionais, nacionais e supranacionais;
Ação da autarquia no estímulo ao empreendedorismo	Políticas, medidas concretas, dentro da sua área de atuação; suporte; reconhecimento do empreendedorismo e dos empreendedores;
Domínios do ecossistema empreendedor no território	Domínios a desenvolver para incrementar fortalecer e sustentar o empreendedorismo no concelho
O ecossistema empreendedor: redes e cooperação	Ponto de vista sobre o trabalho em rede e a cooperação para se constituir de um ecossistema empreendedor;
Papel dos atores no ecossistema e governança	Que papel para os diferentes atores; Governança do ecossistema
Stakeholders relevantes	Papel de informante-chave.

### 2. Tópicos abordados na entrevista com o participante da economia social:

<b>Tópico</b>	<b>Pontos de vista a obter</b>
Início da sua atividade na economia social.	Motivações empreendedoras
Necessidade apoios na implementação e desenvolvimento da sua atividade.	Formação empreendedora e apoio especializado necessário no início e durante a atividade
Reconhecimento pela comunidade enquanto empreendedor	Se a comunidade está consciente do papel desempenhado e do seu contributo para sociedade.
Dinâmica do empreendedorismo social no concelho	Quantidade (número) e qualidade (novas) das iniciativas levadas a cabo pelos vários atores

<b>Tópico</b>	<b>Pontos de vista a obter</b>
Ação a considerar para a dinâmica do empreendedorismo social no concelho	Como se agir para incrementar e solidificar o dinamismo cultural no concelho
Domínios do ecossistema empreendedor no território	Áreas a considerar/eixos para que os empreendedores e o empreendedorismo cultural sejam desenvolvidos de forma sustentável (perspetiva temporal).
Relação entre públicos e privados no âmbito do empreendedorismo social	Como interagem o setor público e o setor privado com o empreendedorismo cultural.
Papel das redes e da cooperação para o desenvolvimento do espírito empreendedor	Importância do estabelecimento de redes (networking) e cooperação para o desenvolvimento e alimentação do espírito empreendedor.
Governança do ecossistema- redes	Liderança e coordenação da rede.

### 3. Tópicos abordados na entrevista com os participantes das atividades criativas:

<b>Tópico</b>	<b>Pontos de vista a obter</b>
Início da sua atividade na economia cultural.	Motivações empreendedoras.
Necessidade apoios na implementação e desenvolvimento da sua atividade.	Formação empreendedora e apoio especializado necessário no início e durante a atividade.
Reconhecimento pela comunidade enquanto empreendedor	Se a comunidade está consciente do papel desempenhado pelo empreendedores e do seu contributo para sociedade.
Dinâmica do empreendedorismo cultural no concelho	Quantidade (número) e qualidade (novas) das iniciativas levadas a cabo pelos vários atores.
Ação a considerar para a dinâmica do empreendedorismo cultural no concelho	Como se agir para incrementar e solidificar o dinamismo cultural no concelho.
Domínios do ecossistema empreendedor no território	Áreas a considerar/eixos para que os empreendedores e o empreendedorismo cultural sejam desenvolvidos de forma sustentável (perspetiva temporal).
Relação públicos/privados no âmbito do empreendedorismo cultural	Como interagem o setor público e o setor privado com o empreendedorismo cultural
Papel das redes e da cooperação para o desenvolvimento do espírito empreendedor	Importância do estabelecimento de redes (networking) e cooperação para o desenvolvimento e alimentação do espírito empreendedor
Governança do ecossistema- redes	Liderança e coordenação da rede.

#### 4. Tópicos abordados na entrevista com os participantes do ensino:

Tópico	Pontos de vista a obter
Importância do empreendedorismo e da inovação no território	Pontos de vista sobre o empreendedorismo, cultura empreendedora; empreendedorismo como mudança social; consequências no território e na comunidade;
Papel da escola na promoção do empreendedorismo ao longo dos três ciclos de ensino, no ensino secundário e profissional	Importância da escola na cultura empreendedora, pedagogias e projetos,
Ações desenvolvida junto dos públicos escolares na promoção do empreendedorismo	Ações desenvolvidas para os diferentes níveis de ensino Ações com pessoal docente, não docente e com pais e encarregados de educação.

#### 5. Tópicos abordados na entrevista com os participantes no *focus group*:

Tópicos a abordar no focus group	Pontos de vista a obter
Importância do empreendedorismo e inovação no território (concelho)	Os benefícios do empreendedorismo; As consequências no território e na comunidade;
O empreendedorismo é um fenómeno coletivo, individual ou reúne ambas as vertentes?	O seu ato empreendedor inicial; A importância do indivíduo e da sua ação empreendedora; A relação com terceiros no incremento do seu empreendimento;
Como dinamizar o empreendedorismo na comunidade.	A ação individual, intraempresarial, interempresarial; O papel da cultura empreendedora;
Interação entre públicos e privados.	O trabalho em rede e a cooperação entre públicos e privados para se constituir um ecossistema empreendedor;
Como dinamizar um ecossistema empreendedor.	O papel do ecossistema para o incremento do empreendedorismo na comunidade;
Domínios e áreas de intervenção relevantes para o ecossistema empreendedor.	As áreas de intervenção/eixos importantes para que o ecossistema funcione e frutifique; A relação e as dinâmicas entre elas;
Governança	Quem deve pilotar e liderar o ecossistema? Tipo de liderança ( interna ou externa; liderança partilhada, mista ou um único líder); O papel a definir para os diferentes atores;
O que é cada um tem a ganhar ou a perder ao se envolver neste ecossistema?	Equilíbrio entre benefícios individuais e coletivos; Vontade empreendedora individual em benefício da comunidade;

## **Apêndice 5**

Procedimentos do investigador nas entrevistas semiestruturadas *one-to-one*

Fase	Procedimento	Ação
Pré-entrevista	Informar os entrevistados sobre os objetivos do estudo, local e duração da reunião; informá-los sobre comportamentos inerentes e ética do investigador; averiguar sobre a disponibilidade de participação no <i>focus group</i> ;	Conversa telefónica e contacto pessoal
	Marcação formal da entrevista, uma semana antes da data prevista	Contacto por correio eletrónico, com marcação da data, hora, local e duração aproximada da entrevista; envio de informação sobre a temática (ver Apêndice 10) com os tópicos (ver Apêndice 9) <sup>62</sup>
	Confirmação da data da entrevista	Contacto telefónico para confirmação de data e hora
Entrevista	Conversa informal e quebra-gelo com os participantes; reforço da intenção e do propósito da reunião; informação sobre a recolha de notas pelo investigador; referência ao anonimato dos entrevistados e confidencialidade dos pontos de vista; pedido de permissão para gravação; informação sobre metodologias de análise da transcrição	Cumprimento do protocolo do <i>focus group</i>
	Realização da reunião	Lançamento de tópicos aplicando as técnicas <i>de entrevistas semiestruturadas one-to-one</i> para metodologias qualitativas
Pós-entrevista	Envio da transcrição da entrevista para confirmação pelo informante;	Envio por correio eletrónico de documento com a transcrição da entrevista;
	Confirmação da transcrição da entrevista pelo entrevistado	Receção da confirmação pelo investigador através de correio eletrónico
	Agradecimento aos entrevistados e confirmação de contacto futuro para discussão do modelo de ecossistema empreendedor para o território	Enviar convite para a consensualização participada do modelo, eixos medidas e governança do EE;

<sup>62</sup> Quando se enviou a informação sobre a temática, os tópicos foram alterados, conforme o Apêndice 4.

## **Apêndice 6**

Informantes selecionados para as entrevistas semiestruturadas *one-to-one*

### Autarquia

	Entidade	Participante	Domínio de intervenção	Presente
Entrevistas	CML	Joaquina Matos [Presidente da CML]	Autárquico	Sim
		Hugo Pereira [Vice-presidente da CML]		Sim

### Economia social - Atividades criativas

	Entidade	Empreendedor	Domínio de intervenção	Presente
Entrevistas	LAC	Nuno Pereira Diretor	Artes e cultura	Sim
	AML	Viegas Gonçalves [Presidente da direção]	Associação Cultural – promoção da cultura e do ensino musical	Sim
	GAL	Cristiano Cerol [Presidente da direção]	Literatura- promoção de autores lacobrigenses	Não

### Economia social – Ação social

	Entidade	Empreendedor	Domínio de intervenção	Presente
Entrevistas	NECI	Eduarda Santos [Presidente da direção]	Apoio social	Não
	SCML	Eduardo Andrade [Presidente da direção]	Apoio social	Não
	CASLAS	António Carreiro [Presidente da direção]	Apoio social	Sim

### Ensino

	Entidade	Representante	Domínio de intervenção	Presente
Entrevistas	A. E. G. E.	Paula Couto [Diretora do Agrupamento]	Ensino	Sim
	A.E. J. D. de Lagos	Graça Cabrita [Diretora do Agrupamento]	Ensino	Sim

### Associações empresariais, de desenvolvimento local e emprego

Entrevistas	Entidade	Representante	Domínio de intervenção	Presente
	Vicentina	Áurea Fraga [Direção]	Desenvolvimento local	Não
	IEFP	Pedro Palma [Técnico superior]	Emprego	Não
	ACRAL	Sandra Oliveira [Coordenadora]	Associação empresarial	Não

## **Apêndice 7**

Procedimentos do investigador – *focus group*

<b>Fase</b>	<b>Procedimento</b>	<b>Ação</b>
<b>Pré-focus</b>	Informar sobre os objetivos do estudo; comportamentos inerentes e ética do investigador; averiguar sobre a disponibilidade de participação dos informantes nas entrevistas	Conversa telefónica e contato presencial;
	Marcação formal do focus group com os participantes, 9 dias antes da data prevista	Contacto por correio eletrónico, com informação da data, hora, local e duração aproximada da entrevista (ver Apêndice 10); envio de informação sobre a temática e tópicos (ver Apêndice 9) <sup>63</sup>
	Confirmação da participação na entrevista no dia anterior à data definida	Contacto telefónico para confirmação de data e hora
<b>Durante o focus group</b>	Conversa informal e quebra-gelo com os participantes; reforço da intenção e do propósito e do tempo aproximado da reunião; informação sobre a recolha de notas pelo investigador; referência ao anonimato dos entrevistados e confidencialidade dos pontos de vista; pedido de permissão para gravação; informação sobre a confirmação da transcrição; informação sobre metodologias de análise	Cumprimento do protocolo de investigação.
	Realização do <i>focus group</i> ;	Lançamento de tópicos aplicando as técnicas próprias do focus group.
	Agradecimento aos participantes e confirmação de contato futuro para discussão do modelo de EE	Consensualização

<sup>63</sup> Quando se enviou a informação sobre a temática, os tópicos foram alterados conforme o Apêndice 4

## **Apêndice 8**

Participantes selecionados para os *focus group*

**Focus Group 1 – Empreendedores com projetos recentes em atividades pioneiras e representantes de associações empresariais**

Empreendedor	Caracterização	Presente	
Grupo 1	Nuno Serafim	Presidente da PROLAGOS; desenvolve a sua atividade empreendedora na área da hotelaria e similares;	Sim
	Sandra Oliveira	Coordenadora da delegação de Lagos da ACRAL	Não
	Pedro João	Empreendedor na área da jardinagem; membro da networking de negócios BNI Compromisso (Lagos);	Sim
	Carlos Matos	Empreendedor na área da hotelaria, pioneiro na implementação dos <i>hostels</i> em Lagos;	Sim
	Nestor Guerreiro	Empreendedor na área dos Parques Temáticos e responsável pela implementação do Museu dos Descobrimentos em Lagos;	Sim
	Rui Muchacho	Empreendedor na área da aquacultura; pioneiro no concelho em aquacultura <i>offshore de ostras</i> ;	Sim
	Rui Sá Fernandes	Empreendedor e pioneiro no conceito de hotelaria de charme no concelho;	Sim
	Guillaume Leroux	Empreendedor na vinicultura e turismo rural; Revitalizador da produção vinícola com fins comerciais no concelho;	Sim
	Francisco Morais	Representante de empreendedor estrangeiro na área da hotelaria, das OMT's e do turismo de saúde	Sim

**Focus Group 2 – Empreendedores experientes**

Empreendedor	Caraterização	Presente	
Grupo 2	Rui Baptista	Empreendedor em negócio de origem familiar no retalho alimentar, caraterizado por um supermercado resiliente com ofertas únicas no concelho;	Sim
	Jaime Ramos	Empreendedor da restauração com portefólio de estabelecimentos no setor;	Não
	Pedro Ramos	Empreendedor em negócio de origem familiar na área do ambiente; enveredou pela diversificação (OMT's, Informática e Ensino)	Não
	Ercídia Pereira	Empreendedora no setor naval como suporte à náutica de recreio.	Não
	Maria Luísa	Empreendedora na área da doçaria regional	Sim
	Carlos Moisés	Empreendedor no setor da construção, imobiliária, construção e hotelaria.	Sim
	Martinho Fortunato	Empreendedor em negócio de origem familiar na área turismo náutico, da imobiliária e da hotelaria.	Sim
	Américo Vermelho	Empreendedor nos setores da construção, da imobiliária e do turismo.	Sim
	Tiago Cardoso	Empreendedor na doçaria regional, representante comercial do negócio em Lisboa.	Sim

## **Apêndice 9**

Exemplo de informação enviada aos participantes sobre a temática do empreendedorismo

## «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»

### Tópicos a abordar:

- > Importância do empreendedorismo e da inovação para o concelho e para a comunidade.
- > O empreendedorismo é um fenómeno individual, coletivo ou reúne ambas as vertentes?
- > Como se pode dinamizar o empreendedorismo no concelho e na comunidade?
- > Papel da interação e da cooperação entre os diferentes no quadro de um ecossistema empreendedor no concelho.
- > Repercussões em cada um (indivíduos e entidades, públicas ou privadas) ao se envolverem neste ecossistema
- > Ao se desenvolver e implementar um ecossistema empreendedor no concelho quais serão as suas áreas relevantes (domínios)?
- > Quem deve liderar, comandar, este ecossistema (governança)?

Henrique Graça\_Mostrando Universidade do Algarve EIE n° 47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»

## Empreendedorismo: o que é isto?




Meio ou contexto específico onde, em **relacionamento mútuo**, entidades, organizações e indivíduos **atuam**, formal e informalmente, em **diferentes domínios** sob uma determinada **hierarquia**.

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

Um **ecossistema empreendedor** tem implícita uma **visão de conjunto** por parte dos **stakeholders** (*atores do ecossistema com interesses no mesmo*), com **ações** em **diferentes domínios**, como por exemplo:

- > **políticas públicas** > **sistema de valores culturais** > **apoio/suporte aos empreendedores**
- > **capital financeiro** > **capital humano** > **ambiente de negócios** > **mercados**

Henrique Graça - Mestrando Universidade do Algarve EIE n° 47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»



Ecossistema  
empreendedor?



O  
empreendedorismo  
é importante ...

...não é uma moda.

É agente de **progresso económico**, de **competitividade** e da **produção de riqueza e bem-estar**, para uma região país ou comunidade.

Três **abordagens** são consideradas no estudo do **empreendedorismo**:

- > A **relação** entre o **indivíduo** que desenvolve o seu empreendimento, empresarial ou social, e as diferentes **instâncias da sociedade** (governantes, poderes, sistema de crenças e valores sociais de contexto);
- > Características e **traços psicológicos do indivíduo** que ergue o empreendimento;
- > **Consequências e resultados da ação empreendedora** dos indivíduos.

Henrique Graça - Mestrando Universidade do Algarve EIE n° 47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»

## Governança?

É importante dentro das **redes**, do **networking** e dos ecossistemas. São o **controlo** e a **coordenação informal** nas **inter-relações** que se estabelecem **entre organizações públicas e privadas** para **se conseguir recursos**. Funcionam como complemento à governação formal e hierarquizada.

Pode ser **partilhada** (todos com todos), com um **único líder** (alguém comanda os aspetos críticos relevantes para todos os membros), ou **mista** (um ator controla itens chave e restantes controlam restantes subconjuntos)...

... e pode ser **externa** (exercida por uma entidade exterior à rede). Ou interna (a partir do interior da rede)

Henrique Graça \_ Mestrando Universidade do Algarve EIE n.º 47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»

... não é só uma decisão individual.

É um processo **interativo, cumulativo e cooperativo** numa aprendizagem constante e num clima de empreendedorismo coletivo...

...onde as **redes (network)** de pessoas, empresas e organizações, em diferentes espaços geográficos e territoriais, através do **capital humano** (pessoas) e do **capital social** (confiança, civismo, educação) **favorecem as relações** entre pessoas, empresas e instituições.

**INOVAR** é um **processo condutor da mudança** para novos modelos de negócio e de abordagem da realidade empresarial e social.

MAS  
**INOVAR...**

Henrique Graça \_ Mestrando Universidade do Algarve EIE n.º 47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»



## O que é INOVAR?

É «sair da casca» e pensar «fora da caixa».  
É fazer com que ideias novas e invenções produzam resultados práticos.

É o trajeto:

Ideia > oportunidade > análise > implementação > sucesso.

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

Cada uma destas variantes pode ocorrer individualmente ou em conjunto.

A **INOVAÇÃO** pode assumir uma determinada intensidade: ser incremental através de melhorias graduais do que existe, ou radical pela introdução de soluções ou produtos totalmente novos.

Henrique Graça \_ Mestrando Universidade do Algarve EIE n° 47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»



## Conhecimento...

É mais rico e significativo do que a informação.

É familiaridade com o que se faz, através do estudo e/ou da experiência.

É sabedoria e intuição.

É saber como e aplicar à ação.

O conhecimento pode ser explícito, ou seja, o que é aprendido e registado em documentos, ou tácito, conhecimento que temos dentro nós e que não é concreto, ou seja, é "saber mais do que aquilo que se consegue explicar".

No contexto empreendedor é relevante usar sempre melhor o conhecimento antigo e, como consequência, criar novo conhecimento.

Henrique Graça \_ Mestrando Universidade do Algarve EIE n° 47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»

Como se  
empreende?

Detetando oportunidades e combinando o conhecimento com outros recursos (humanos e financeiros).

Nascem novas atividades económicas e sociais, modificam-se modos de pensar e ações nas empresas e organizações existentes.

Desenvolve-se e cresce a economia.

Cria-se bem-estar social.

A **oportunidade** deriva de um estado de alerta dos indivíduos...

... na procura de **benefícios próprios e/ou para a comunidade**, numa ação transformadora ...

... que tem lugar num determinado **contexto territorial, político, económico, social e de mercado.**

Oportunidade!

Henrique Graça\_Mestrando Universidade do Algarve EIE n°47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»

Cultura  
empreendedora

Fatores como:

a religião, a educação, as políticas, a governação, a família, a história, os exemplos a seguir e as características individuais ...

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

Modificam construções sociológicas com consequências económicas e sociais.

Esta cultura e as suas dinâmicas são a emulsão estimulante do ecossistema empreendedor.

Henrique Graça\_Mestrando Universidade do Algarve EIE n°47896  
Trabalho de projeto «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»

Fazer acontecer...

É mudança social.

É a **faísca** e o trilho para o **sucesso** do empreendimento, seja ele **empresarial** ou **social**.

É **detetar oportunidades** e trazer **inovação** como resposta a necessidades ainda não preenchidas pelo **mercado**, ou novas soluções para problemas **sociais**, **colmatando falhas** e contribuindo com soluções que governos e burocratas não conseguem apresentar.

Empreender é mais do que criar o próprio emprego ou uma empresa que faça «mais do mesmo» (**empreender por necessidade**).

**Melhor**, é encontrar soluções de sucesso como resposta a falhas de mercado ou no domínio social (**empreender por oportunidade**).



## **Apêndice 10**

Exemplo de convite formal para participação no estudo

**Data:** Seg, 26 Mai 2014 [15:03:54 WET]  
**De:** gracalex@sapo.pt  
**Para:** joaquina.matos@cm.lagos.pt  
**Assunto:** Henrique Graça\_entrevista

Exma. Senhora  
Presidente da Câmara Municipal de Lagos  
Dr.ª Joaquina Matos,

Neste momento estou a desenvolver na Universidade do Algarve o trabalho de projecto de mestrado em Economia da Inovação e Empreendedorismo, com o tema «A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho e Lagos». Neste âmbito, é importante ouvir diferentes actores (stakeholders) e considerar as suas opiniões para a construção de um modelo de ecossistema empreendedor para Lagos.

A nossa conversa de amanhã terá como objectivo principal compreender as dinâmicas do empreendedorismo no concelho.

Remeto em anexo os tópicos que iremos abordar e alguns conceitos sobre a temática do empreendedorismo.

A entrevista terá a duração aproximada de uma hora.

Muito obrigado pelo seu tempo e disponibilidade.

Cumprimentos  
Henrique Graça  
Mestrando EIE nº 47896  
UALG

## **Apêndice 11**

Procedimento do investigador para a consensualização e  
priorização de medidas

Fase	Procedimento	Ação
Pré-consenso	Comunicar o local, data, hora e duração da reunião; Informar sobre os objetivos da reunião: avaliar fatores que poderiam inibir ou ajudar a implementação do EE; priorizar e consensualizar ações concretas de intervenção integradas em eixos estratégicos do EE; discutir e consensualizar a governança do EE	Conversas pessoais e telefónicas
	Marcação formal da reunião com os participantes, sete dias antes da data	Contacto por correio eletrónico, com informação da data, hora, local e duração aproximada da reunião
	Confirmação da participação na entrevista no dia anterior à data definida	Contacto telefónico para confirmação de presença
Consenso	Conversa informal e quebra-gelo com os participantes; reforço da intenção e do propósito e do tempo aproximado da reunião; referência à continuidade do anonimato dos entrevistados e confidencialidade dos pontos de vista; breve apresentação sobre o trabalho desenvolvido até à data com apresentação de resultado preliminar (modelo de EE a consensualizar); informação sobre instrumentos participativos a utilizar para a construção de consensos e priorização de medidas ( <i>survey</i> individual sobre condutores e inibidores do ecossistema; <i>survey</i> em grupos de três pessoas para a priorização das ações; discussão em formato brain storming para a governança do EE)	
	Realização da reunião	Recurso aos instrumentos referidos
	Agradecimento aos participantes e informá-los do envio por correio electrónico dos resultados da reunião.	

## **Apêndice 12**

*Survey* para recolha de pontos de vista sobre condutores e inibidores da implementação do EE

## Questionário

«A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»  
Projeto de mestrado do aluno nº 47896 da Ualg | Henrique José Pereira Graça

Este questionário tem como objetivo avaliar fatores que podem ajudar ou inibir a implementação do ecossistema empreendedor no concelho de Lagos.

**A.** Por favor, assinale com **[X]** a opção que melhor se adequa à sua posição no universo dos *stakeholders* do concelho.

- Atividades criativas
- Autarquia
- Economia social
- Empresarial privado
- Ensino
- Outro

**B.** Por favor, assinale com um **[x]** a posição que transmita do modo mais fiel possível o seu grau de concordância ou de discordância com as seguintes frases:

**Escala/Legenda:** 1=Discordo totalmente 2=Discordo 3=Nem concordo, nem discordo  
4=Concordo 5=Concordo totalmente

<b>A</b>	É importante que os empreendedores de sucesso sejam valorizados pela comunidade.	1	2	3	4	5
<b>B</b>	O empreendedorismo deve fazer parte dos projetos educativos das escolas.	1	2	3	4	5
<b>C</b>	As associações empresariais devem liderar as iniciativas de fomento do empreendedorismo.	1	2	3	4	5
<b>D</b>	Um espaço que aloje e dê apoio especializado a empreendedores com negócios inovadores pode ser uma mais valia.	1	2	3	4	5
<b>E</b>	O trabalho em rede pode contribuir para que as empresas do concelho entrem em novos mercados.	1	2	3	4	5
<b>F</b>	A cooperação entre empresas de diferentes setores de atividade não é relevante para o desenvolvimento do empreendedorismo.	1	2	3	4	5
<b>G</b>	Desenvolver de forma contínua competências de gestão em empreendedores é importante para o sucesso das suas empresas.	1	2	3	4	5
<b>H</b>	Atrair pessoal com qualificação superior não aumenta a possibilidade de desenvolvimento de projetos inovadores.	1	2	3	4	5
<b>I</b>	É importante cooperar com os empreendedores estrangeiros estabelecidos na comunidade.	1	2	3	4	5
<b>J</b>	É urgente definir uma estratégia comum a todos os <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento do empreendedorismo.	1	2	3	4	5
<b>K</b>	Deve-se captar investimento externo para a implantação de novas atividades económicas no território.	1	2	3	4	5
<b>L</b>	A criação de condições para atrair jovens com projetos empreendedores para o concelho é importante para o florescimento do empreendedorismo.	1	2	3	4	5
<b>M</b>	A autarquia deve liderar o esforço empreendedor no concelho.	1	2	3	4	5
<b>N</b>	Lagos tem recursos económicos específicos que podem ser explorados de forma inovadora.	1	2	3	4	5

V.f.s.f.

**B.** Por favor, assinale com um **[x]** a posição que transmita do modo mais fiel possível o seu grau de concordância ou de discordância com as seguintes frases:

**Escala/Legenda:** 1=Discordo totalmente 2=Discordo 3=Nem concordo, nem discordo 4=Concordo 5=Concordo totalmente

<b>O</b>	A comunidade não tem défice de empreendedores que inspirem o aparecimento de outros empreendedores.	1	2	3	4	5
<b>P</b>	Há uma cultura de partilha da experiência empresarial.	1	2	3	4	5
<b>Q</b>	A comunidade tem uma visão comum em prol do empreendedorismo.	1	2	3	4	5
<b>R</b>	Não há serviços estruturados que informem os empreendedores sobre os passos a seguir para implementar um negócio inovador.	1	2	3	4	5
<b>S</b>	O conhecimento dos empreendedores estrangeiros não é importante para os empreendedores portugueses.	1	2	3	4	5
<b>T</b>	Existem formas alternativas de financiamento às tradicionalmente oferecidas pela banca.	1	2	3	4	5
<b>U</b>	A ausência de Plano Diretor Municipal não tem inibido a atração de investimento.	1	2	3	4	5
<b>V</b>	Não são as taxas municipais que inibem a criação de novas empresas.	1	2	3	4	5
<b>W</b>	No município existe burocracia em excesso que um empreendedor perde a vontade de iniciar um negócio.	1	2	3	4	5
<b>X</b>	O licenciamento zero tem contribuído para que exista menos burocracia.	1	2	3	4	5
<b>Y</b>	Existe um clima de confiança entre os atores públicos e privados que estimula a realização de negócios.	1	2	3	4	5
<b>Z</b>	Existe um clima de confiança entre todos os atores privados que estimula a realização de negócios.	1	2	3	4	5
<b>A.1</b>	Na sua globalidade, a ação das associações empresariais tem sido benéfica em prol do empreendedorismo.	1	2	3	4	5

Muito obrigado.

### **Apêndice 13**

*Survey* para priorizar e consensualizar medidas  
para implementar o EE

## Questionário

«A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos»  
Projeto de mestrado do aluno nº 47896 da Ualg | Henrique José Pereira Graça

Este questionário tem como objetivo priorizar medidas concretas de ação para a dinâmica do ecossistema empreendedor. Nas suas repostas deve considerar o contexto do concelho de Lagos.

1. Por favor, assinale com [X] a opção que melhor se adequa à sua posição no universo dos *stakeholders* do concelho.

- Atividades criativas
- Autarquia
- Economia social
- Empresarial privado
- Ensino
- Outro

2. Os critérios considerados para a priorização das medidas são:

- O **impacto**, i.e., o efeito positivo que a implementação da medida pode ter na dinâmica do ecossistema.  
- A **urgência**, i.e., o grau de necessidade imediata de implementação da medida para o arranque do ecossistema.

Por favor, classifique o impacto e a urgência em cada medida e atribua a classificação de 1 a 5 em cada um dos critérios, sendo que:

- 1= é uma medida sem impacto/é uma medida sem urgência
- 2= é uma medida com pouco impacto/ é uma medida com pouca urgência
- 3= é uma medida com impacto/ é uma medida com urgência
- 4= é uma medida com bastante impacto/ é uma medida com bastante urgência
- 5= é uma medida com muito impacto/ é uma medida com muita urgência

Uma das linhas foi deixada propositalmente em branco para que possa sugerir e priorizar uma medida que queira acrescentar e se integre no eixo de ação correspondente.

Eixo	Medida	Impacto	Urgência
Ambiente *	Implementar uma escola para o ensino superior de música		
	Tomar mais regulares as intervenções do LAC no âmbito do projeto de arte urbana (ARTUR)		
	Reabilitar e valorizar o património histórico do município para melhorar a experiência dos turistas que nos visitam		
	Estruturar uma programação cultural e artística com dois ou três eventos âncora anuais capazes de projetar Lagos no panorama regional e nacional		
Eixo	Medida	Impacto	Urgência
Capital humano	Criar um fundo escolar empreendedor para apoiar ideias de negócio desenvolvidas nas escolas do concelho		
	Dar formação em empreendedorismo ao corpo docente dos agrupamentos escolares		
	Promover ações e <i>workshops</i> junto de empresários do concelho para reforçar de forma continuada diversas competências em áreas da gestão empresarial		

Eixo	Medida	Impacto	Urgência
Capital financeiro	<p>Criar um fundo comunitário de capital semente para financiar o desenvolvimento de ideias inovadoras de negócio</p> <p>Desenvolver plataforma web comunitária para financiamento de ideias de negócio a implantar na comunidade através de <i>crowdfunding</i></p> <p>Criação de grupo de empreendedores comunitários dispostos a financiar ideias de negócio inovadoras a implantar no concelho</p> <p>Promover formas alternativas de financiamento à banca tradicional (por exemplo, o microcrédito, <i>business angel</i>)</p>		
Eixo	Medida	Impacto	Urgência
Cultura empreendedora	<p>Instituir um evento público para reconhecer o trabalho desenvolvido pelos empreendedores locais</p> <p>Sensibilizar os agrupamentos escolares para a introdução do empreendedorismo nos seus projetos de escola</p> <p>Realizar ações de sensibilização junto dos pais/encarregados de educação dos alunos para a importância do empreendedorismo na educação e na vida dos seus filhos/educandos</p>		

Eixo	Medida	Impacto	Urgência
Mercado	<p>Desenvolver e comercializar em estabelecimentos comerciais do concelho uma linha de merchandising única, moderna e inovadora que promova a imagem de Lagos</p> <p>Desencadear processos de certificação de produtos com origem local (por exemplo, o D. Rodrigo) e de produtores agrícolas locais</p> <p>Divulgar e fortalecer de forma contínua a marca «Lagos» associada à diferença e à qualidade no turismo</p>		
Eixo	<p><b>Medida</b></p> <p>Fazer a divulgação da Via Verde Empresarial junto do tecido empresarial</p> <p>Diminuir as taxas e impostos municipais</p> <p>Criar condições para que jovens empreendedores estabeleçam o seus negócios no território.</p> <p>Elaborar e disponibilizar um dossier estratégico para o investimento no concelho (por exemplo, com dados estatísticos e socioeconómicos sobre o concelho, para além de outras informações pertinentes para potenciais investidores)</p> <p>Fazer com que a fiscalização autárquica seja mais pedagógica e menos coerciva junto dos empresários, micro empresas e PME's</p>	Impacto	Urgência
Políticas Públicas Municipais			

Eixo	Medida	Impacto	Urgência
	Estabelecer contactos e uma relação continuada com a Universidade do Algarve e com outras universidades		
Redes	Promover encontros regulares entre todos os atores com influência nas dinâmicas empreendedoras do concelho (autarquia, escolas, associações, empreendedores privados, sociais e artísticos, entre outros)		
	Estimular a criação de parcerias comerciais e de trabalho entre atores dos diferentes setores		
Eixo	Medida	Impacto	Urgência
Suporte	Definir uma infraestrutura para o estabelecimento de novos negócios (por exemplo, espaço <i>coworking</i> , ninho de empresas), com o apoio contínuo em competências de gestão e noutras áreas sensíveis para o desenvolvimento dos negócios (por exemplo, liderança, gestão, marketing, finanças, jurídica, entre outras)		
	Produzir um manual do empreendedor com informações e conhecimento necessários para a implementação de novos negócios		

\* **Eixo ambiente:** medidas que valorizem concelho enquanto local aprazível para viver e que criem a capacidade de atração de pessoas, através da valorização da cultura, das artes, do património e do ambiente no sentido ecológico.

Muito obrigado.

#### **Apêndice 14**

Quadro de resultados - *drivers* do EE

Item	Declaração (variável)	Frequência absoluta/relativa					Driver Consenso	
			1	2	3	4		5
A	É importante que os empreendedores de sucesso sejam valorizados pela comunidade. Variável: reconhecimento dos empreendedores	+	1	2	3	4	5	Sim
						2	4	
						33,3%	66,6%	
B	O empreendedorismo deve fazer parte dos projetos educativos das escolas. Variável: empreendedorismo nas escolas	+	1	2	3	4	5	Sim
						1	5	
						16,6%	83,3%	
C	As associações empresariais devem liderar as iniciativas de fomento do empreendedorismo. Variável: papel das associações empresariais	+	1	2	3	4	5	Sim
					2	2	2	
					33,3%	33,3%	33,3%	
D	Um espaço que aloje e dê apoio especializado a empreendedores com negócios inovadores pode ser uma mais-valia. Variável: infraestruturas de apoio disponíveis	+	1	2	3	4	5	Sim
						4	2	
						66,6%	33,3%	
E	O trabalho em rede pode contribuir para que as empresas do concelho entrem em novos mercados. Variável: trabalho em rede para acesso a mercados	+	1	2	3	4	5	Sim
						2	4	
						33,3%	66,6%	

Item	Declaração (variável)	Frequência absoluta/relativa						Driver Consenso
<b>F</b>	A cooperação entre empresas de diferentes setores de atividade não é relevante para o desenvolvimento do empreendedorismo. Variável: capacidade de cooperação entre empresas	-	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
			5	1				
			83,3%	16,6%				
<b>G</b>	Desenvolver de forma contínua competências de gestão em empreendedores é importante para o sucesso das suas empresas. Variável: indução contínua de competências de gestão nos empreendedores	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
					1	1	4	
					16,6%	16,6%	66,6%	
<b>H</b>	Atrair pessoal com qualificação superior não aumenta a possibilidade de desenvolvimento de projetos inovadores. Variável: atração de pessoas com formação superior	-	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
			2	2	2			
			33,3%	33,3%	33,3%			
<b>I</b>	É importante cooperar com os empreendedores estrangeiros estabelecidos na comunidade. Variável: capacidade de cooperação com estrangeiros	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
					1	3	2	
					16,6%	49,9%	33,3%	
<b>J</b>	É urgente definir uma estratégia comum a todos os <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento do empreendedorismo. Variável: capacidade de relação entre stakeholders	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
						5	1	
						83,3%	16,6%	

Item	Declaração (variável)	Frequência absoluta/relativa						Driver Consenso
<b>K</b>	Deve-se captar investimento externo para a implantação de novas atividades económicas no território.	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
	Variável: captação de investimento externo					3	3	
					49,9%	49,9%		
<b>L</b>	A criação de condições para atrair jovens com projetos empreendedores para o concelho é importante para o florescimento do empreendedorismo.	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
	Variável: políticas e suporte para atração de jovens empreendedores					3	3	
					49,9%	49,9%		
<b>M</b>	A autarquia deve liderar o esforço empreendedor no concelho.	+	1	2	3	4	5	<b>Não</b>
	Variável: governança liderada pela a autarquia			1	4	1		
				16,6%	66,6%	16,6%		
<b>N</b>	Lagos tem recursos económicos específicos que podem ser explorados de forma inovadora.	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
	Variável: Recursos económicos do território					2	4	
					33,3%	66,6%		

**Apêndice 15**  
Quadro de resultados inibidores do EE

Item	Declaração (variável)	Frequência absoluta/relativa					Inibidor Consenso	
			1	2	3	4		5
<b>O</b>	A comunidade não tem défice de empreendedores que inspirem o aparecimento de outros empreendedores.  Variável: exemplos empreendedores a replicar	+	1	2	3	4	5	<b>Não</b>
			1	1	2	2		
			16,6 %	16,6 %	33,3 %	33,3 %		
<b>P</b>	Há uma cultura de partilha da experiência empresarial.  Variável: capacidade de partilhar experiências empresariais	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
			2	3	1			
			33,3 %	49,9 %	16,6 %			
<b>Q</b>	A comunidade tem uma visão comum em prol do empreendedorismo.  Variável: visão comum para o empreendedorismo	+	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
			1	3	2			
			16,6 %	49,9 %	33,3 %			

Item	Declaração	Frequência absoluta						Inibidor Consenso
		-	1	2	3	4	5	
<b>R</b>	Não há serviços estruturados que informem os empreendedores sobre os passos a seguir para implementar um negócio inovador.	-	1	2	3	4	5	<b>Sim</b>
				1	1	3	1	
	Variável: existência de serviços estruturados de apoio			16,6 %	16,6 %	49,9 %	16,6 %	
<b>S</b>	O conhecimento dos empreendedores estrangeiros não é importante para os empreendedores portugueses.	-	1	2	3	4	5	<b>Não</b>
			2	3	1			
	Variável: capacidade de novo conhecimento trazido por estrangeiros		33,3 %	49,9 %	16,6 %			
<b>T</b>	Existem formas alternativas de financiamento às tradicionalmente oferecidas pela banca.	+	1	2	3	4	5	<b>Não</b>
				2	2	2		
	Variável: fontes alternativas de capital financeiro			33,3 %	33,3 %	33,3 %		

Item	Declaração	Frequência absoluta						Inibidor Consenso
U	A ausência de Plano Diretor Municipal não tem inibido a atração de investimento.	-	1	2	3	4	5	Não
			1	1	4			
	Variável: PDM e atração de investimento		16,6 %	16,6 %	66,6 %			
V	Não são as taxas municipais que inibem a criação de novas empresas.	-	1	2	3	4	5	Não
			1	1	2	2		
	Variável: Impostos municipais e criação de novos empreendimentos		16,6 %	16,6 %	33,3 %	33,3 %		
W	No município existe burocracia em excesso que um empreendedor perde a vontade de iniciar um negócio.	+	1	2	3	4	5	Não
					3	1	2	
	Variável: Burocracia no território				49,9 %	16,6 %	33,3 %	
X	O licenciamento zero tem contribuído para que exista menos burocracia.	+	1	2	3	4	5	Não
					4		2	
	Variável: Medidas já implementadas para diminuição da burocracia				66,6 %		33,3 %	

Item	Declaração	Frequência absoluta						Inibidor Consenso
			1	2	3	4	5	
Y	Existe um clima de confiança entre os atores públicos e privados que estimula a realização de negócios.  Variável: Confiança entre público e privado	+	1	2	3	4	5	Sim
				4	2			
				66,6 %	33,3 %			
Z	Existe um clima de confiança entre todos os atores privados que estimula a realização de negócios.  Variável: Confiança entre privados	+	1	2	3	4	5	Sim
				4	2			
				66,6 %	33,3 %			
A.1	Na sua globalidade, a ação das associações empresariais tem sido benéfica em prol do empreendedorismo.  Variável: Papel das associações empresariais no fomento do empreendedorismo	+	1	2	3	4	5	Não
				1	3	2		
				16,6 %	49,9 %	33,3 %		