



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Plano de comunicação integrada para o CEi - Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco

VERSÃO DEFINITIVA APÓS DEFESA PÚBLICA

Patrícia Alexandra Henriques Marques

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Luís Farinha

Covilhã, novembro de 2019

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Luís Farinha por me ter aceite como mestranda e me ter apoiado em todo o percurso da escrita do trabalho de projeto de mestrado.

Ao Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco, Dr. Luís Correia, à Vereadora da Câmara Municipal de Castelo Branco, Eng. Cláudia Domingues Soares e ao Diretor do CEi, Dr. João Pedro Borges pela disponibilidade demonstrada para participarem neste trabalho.

Aos meus colegas da Faculdade De Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior.

À minha família por me ter apoiado constantemente e por me terem dado a oportunidade de realizar este estudo.

Ao meu namorado por ter acreditado sempre em mim e nas minhas capacidades.

Aos meus amigos pelo apoio incondicional.

Resumo

O território Centro apresenta inúmeras infraestruturas de empreendedorismo que partilham dos mesmos objetivos, sendo que apenas nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa, existem onze. Porém, o concelho de Castelo Branco, apresenta já um avantajado ecossistema de empreendedorismo que abrange várias vertentes, incluindo o empreendedorismo social, em contexto académico, empresarial, infantil e juvenil, agroalimentar e criativo.

O CEi - Centro de Empresas Inovadoras é uma das instituições destas sub-regiões, que visa o apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento empresarial, com valências de incubação, fabricação e prototipagem, localizada na cidade de Castelo Branco, na região Centro. Esta visa ser uma entidade de referência ao nível do empreendedorismo na região anteriormente mencionada.

Depois de um diagnóstico à região onde este se insere, concluiu-se que existe uma quebra acentuada do número de residentes, incluindo jovens, o que se traduz em menos potenciais empreendedores no futuro. Contudo, esta região apresenta um aumento no índice de escolaridade e de indivíduos com formação superior, bem como um cenário favorável relativo ao empreendedorismo. Já quanto ao diagnóstico do reconhecimento do CEi na região, concluiu-se que não é uma entidade muito reconhecida quer a nível regional como nacional, e que apresenta uma comunicação muito abaixo do esperado para uma entidade deste calibre. Assim, este plano de comunicação visa comunicar a entidade, os seus objetivos, missão e visão, bem como o trabalho da entidade e das empresas já lá incubadas para aumentar o seu reconhecimento e capacidade de atrair novos empreendedores para as suas instalações.

Este plano de comunicação pretende alcançar quatro públicos alvos distintos, incluindo residentes da região de Castelo Branco, alunos do ensino superior, empreendedores e personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação, e para tal planearam-se um conjunto de ações para cada público alvo, de forma a comunicar-lhes a verdadeira essência do CEi.

Palavras-chave

Marketing, plano de comunicação, empreendedorismo, incubadora de empresas, inovação, CEi - Centro de Empresas Inovadoras

Abstract

The Center Region has several entrepreneurship infrastructures that share the same objectives, and only in the sub-regions of Viseu Dão-Lafões, Beiras and Serra da Estrela and Beira Baixa, there are eleven. However, the municipality of Castelo Branco has an advantageous ecosystem of entrepreneurship that covers various aspects, including social, academic, business, youth, agrifood and creative entrepreneurship.

CEi - Center for Innovative Companies is one of the institutions in these subregions, which aims to support entrepreneurship and business development, with incubation, manufacturing and prototyping skills, located in the city of Castelo Branco, in the Centro Region. It aims to be a reference for entrepreneurship in the region mentioned above.

A diagnosis of the region where it operates concluded that there was a sharp drop in the number of residents, including young people, which translates into fewer potential entrepreneurs in the future. However, this region has had an increase in the level of education and higher education, as well as a favorable scenario for entrepreneurship. As for the diagnosis of CEi recognition in the region, was concluded that it is not a very recognized entity both regionally and nationally and that it has a lower level of communication of what was expected for an entity of this caliber. Thus, this communication plan aims to communicate the entity, its objectives, mission and vision, as well as the work of the entity and the companies already incubated there to increase its recognition and ability to attract new entrepreneurs to its facilities.

This communication plan aims to reach four distinct target audiences, including residents of the Castelo Branco region, higher education students, entrepreneurs and entrepreneurship and innovation figures, and for this purpose a set of actions has been planned for each target audience to communicate to them the true essence of the CEi..

Keywords

Marketing, communication plan, entrepreneurship, business incubator, innovation, CEi - Center for Innovative Companies

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xiii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
Comunicação Integrada de Marketing.....	4
Empreendedorismo	8
3. Metodologia	12
Método de Pesquisa.....	12
Desenho da Pesquisa.....	13
Recolha de dados.....	15
4. Análise e Diagnóstico da Região	18
Introdução	18
Análise do Mercado	18
Diagnóstico	27
Análise SWOT.....	28
Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo.....	30
Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo em Beiras e Serra da Estrela.....	31
Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo em Viseu Dão Lafões	34
Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo na Beira Baixa	34
Ecossistema de Empreendedorismo em Castelo Branco	36
5. CEi - Centro de Empresas Inovadoras.....	40
Entidade.....	40
Caracterização empresas incubadas no CEi.....	42
Análise do reconhecimento a nível local	43
Análise do reconhecimento a nível nacional	45
Análise da concorrência.....	45

Análise do plano de comunicação.....	47
Análise SWOT.....	49
Marketing Mix	49
Diagnóstico	50
6. Plano de Comunicação	52
Fixação de objetivos.....	52
Opções estratégicas.....	53
Público-alvo	54
Perfil do residente de Castelo Branco	55
Perfil do Empreendedor Nacional.....	59
Posicionamento	61
A Linguagem.....	63
A Mensagem	63
7. Plano de Ação	66
Todos os segmentos-alvo	66
Residentes no concelho de Castelo Branco	68
Alunos do ensino superior	70
Empreendedores.....	73
Personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação.....	75
Planeamento e custos inerentes	76
8. Conclusões.....	80
9. Referências.....	84
10. Anexos.....	93
Inquérito aplicado <i>online</i>	93
Resultados do inquérito aplicado <i>online</i>	95
Estrutura da entrevista semi-estruturada.....	119

Lista de Figuras

Figura 1 - Tipos de Estudos de caso.	15
Figura 2 - Variação da taxa da população residente em Portugal e nas suas regiões, entre 2012 e 2017.....	18
Figura 3 - Imagens referentes ao CEi, retiradas do site da entidade (www.cataa-cei.pt).....	40
Figura 4 - Alunos matriculados no ensino superior por área de educação e formação em Castelo Branco, no ano de 2011.	56
Figura 5 - Empresas não financeiras por sector de atividade económica em Castelo Branco, no ano de 2016.	57
Figura 6 - População residente em Castelo Branco por género, no ano de 2011.	57
Figura 7 - População residente em Castelo Branco por faixa etária, no ano de 2011.	58
Figura 8 - Setores com maiores taxas de empreendedorismo no ano de 2011.	60
Figura 9 - Percentagem de investidores total e por sexo em Portugal.....	60
Figura 10 - Faixas de etárias dos empreendedores em Portugal.	61

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Fontes de Evidência: Pontos Fortes e Fracos.	15
Tabela 2 - Densidade populacional (nº/km ²) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, entre 2012 e 2017.	19
Tabela 3 - Grandes grupos etários (%) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, em 2012 e 2017.	19
Tabela 4 - Índice de envelhecimento (nº de idosos por cada 100 jovens) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, entre 2012 e 2017. ...	20
Tabela 5 - Proporção de população jovem (%) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, entre 2012 e 2017.	20
Tabela 6 - Taxa de crescimento natural da população na Região Centro e sub-regiões entre 2012 e 2017 em percentagem (%).	20
Tabela 7 - Proporção da população a frequentar o ensino, em percentagem, em 2011, na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa. Dados retirados da DataCentro.	21
Tabela 8 - Taxa de escolarização no ensino superior, em percentagem, nos anos letivos entre 2012 e 2017, na Região Centro, e sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa.	22
Tabela 9 - Diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas por 1000 habitantes, em número, nos anos letivos entre 2012 e 2017, na Região Centro, e sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa.	22
Tabela 10 - Dados referentes à qualificação da população na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa, em 2011.	23
Tabela 11 - População ativa, desempregada e empregada, proporção da população desempregada à procura do primeiro emprego, proporção da população empregada por conta própria e a taxa de desemprego jovem em 2011 na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa.	24
Tabela 12 - Dados referentes a empreendedorismo em Portugal, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa, em 2016.	25
Tabela 13 - Proporção da despesa em I&D em empresas, em percentagem, entre 2012 e 2016, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa.	25
Tabela 14 - Poder de compra per capita, em percentagem, em 1993, 2007, 2009, 2011 e 2015, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa.	26

Tabela 15 - Proporção do poder de compra, em percentagem, em 1993, 2007, 2009, 2011 e 2015, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa.	27
Tabela 16 - Análise SWOT da Região Centro.	28
Tabela 17 - Análise SWOT do CEi - Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco.	49
Tabela 18 - Plano de comunicação do Concurso Youth Entrepreneur Cup.	72
Tabela 19 - Esquema do planeamento de implementação das ações planeadas no plano de comunicação do CEi, consoante o tipo de ação e o mês em que decorre a partir do momento em que se dê início ao plano.	77
Tabela 20 - Esquema dos custos monetários associados a cada ação do plano de comunicação.	78

1. Introdução

A American Marketing Association (AMA) concentrou a sua pesquisa maioritariamente em grandes organizações corporativas com elevados recursos humanos e ignorou as iniciativas empreendedoras, o que resultou no menosprezo das restrições de recursos, limites de capacidade, objetivos de negócio, contextos de empresas empreendedoras e as ferramentas de marketing aplicadas por empreendedores para obterem vantagem competitiva (Hills, Hultman, & Miles, 2008). Contudo, apesar do marketing e do empreendedorismo sempre terem sido consideradas áreas distintas, nos últimos anos têm-se fundido devido às comunidades académicas que têm focado cada vez mais o seu interesse no marketing em pequenas e médias empresas empreendedoras.

Prova da mudança de paradigma é a mais recente definição de marketing da AMA (Keefe, 2004) que permite diferenciar o marketing entre empresas com diferentes contextos organizacionais. Esta nova definição afirma que marketing é uma ferramenta organizacional e um conjunto de processos que visam criar, comunicar e agregar valor aos clientes e gerenciar relacionamentos com clientes de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*. Este novo conceito deixa aberta a premissa de que existe um contexto organizacional específico e que esse contexto medeia o marketing relativamente à criação de valor (Carson, 1999, 2000). Isso sugere que uma empresa altamente empreendedora com um contexto organizacional diferente de uma empresa altamente administrativa tenderia a ter uma perspetiva diferente sobre marketing.

As iniciativas empreendedoras são vistas como a criação de novas oportunidades de negócio que beneficiam a economia em diversas formas através da implementação de atividades inovadoras, como é o caso da criação de empregos, aumento da produtividade e competição, ou da aceleração de mudanças estruturais, impedido assim a estagnação da economia (Kritikos, 2015). Contudo, estes negócios empreendedores apresentam uma elevada taxa de mortalidade. (Bowen, Morara, & Mureithi, 2009; Klapper & Richmond, 2009).

No caso de Portugal, segundo o último estudo realizado às *start ups* portuguesas pela empresa Informa D&B (2017), a taxa de sobrevivência decresce mais acentuadamente nos primeiros anos de vida: cerca de dois terços das empresas sobrevivem ao primeiro ano de atividade, mais de metade (53%) ultrapassam o terceiro ano e 42% atingem a idade adulta, sendo que no oitavo ano de atividade, apenas um terço das empresas mantém atividade. Adicionalmente, a maioria é constituída por pessoas singulares (94%), sendo que apenas 2% são constituídas por empreendedores e empresas investidoras e 4% por empresas investidoras.

Em 2017, concluiu-se que os portugueses estão mais empreendedores, com a geração de aproximadamente 47 mil empreendedores por ano, destacando-se o ano de 2015 com o maior número de constituições de novas empresas desde 2007. As *start ups* no ano de nascimento atingem em média um volume de negócios de aproximadamente 65 mil euros com aproximadamente 2,3 empregados.

Nos últimos anos, têm surgido novos apoios que visam sustentar e promover a estabilidade das novas empresas empreendedoras, como é o caso dos incentivos à criação de novos negócios, acesso a linhas de crédito, bem como a criação de estruturas de apoio ao empreendedorismo, as denominadas incubadoras de empresas.

Devido à existência de ecossistemas de apoio, os empreendedores incubados em incubadoras de empresas apresentam maiores probabilidades de sobrevivência do que os outros empreendedores que não se encontram incubados. Em teoria, as empresas incubadas apresentam apoio relativamente ao espaço para se estabelecerem, bem como devido à disponibilidade de serviços de consultoria a um preço abaixo do valor de mercado. Além disso, as incubadoras favorecem o desenvolvimento económico e social dos territórios em que estão localizadas, principalmente por meio da criação de empresas interligadas a setores altamente produtivos (Canales García & Vergara González, 2013; Mas-Verdú, Wensley, Alba, & García Álvarez-Coque, 2011).

No entanto, as incubadoras também apresentam limitações e desvantagens, dentre as quais se destacam: uma dependência excessiva da concessão de auxílios e subsídios económicos; o desenvolvimento e construção de incubadoras em territórios específicos, de acordo com critérios políticos, sem levar em conta a realidade socioeconómica desses territórios; a falta de análise baseada na medição de indicadores válidos que, não quantifiquem apenas a sustentabilidade económica, mas também forneçam informações sobre a rentabilidade social em termos de criação de empresas e claro, empregos; e a incerteza em relação à capacidade real das incubadoras de aumentar a taxa de sobrevivência das empresas pós-incubadas (Ferreiro & García, 2010).

O CEi - Centro de Empresas Inovadoras localizado em Castelo Branco irá ser o objeto de estudo ao longo de todo o trabalho, sendo esta uma estrutura de apoio em empreendedorismo e ao desenvolvimento empresarial, com valências de incubação, fabricação e prototipagem, que tem por missão apoiar empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento de ideias de negócio, convertendo-as em realidades empresariais sustentáveis. Depois de uma breve análise desta entidade, verificou-se uma lacuna a nível do seu plano de comunicação, não existindo praticamente nenhuma estratégia delineada para alavancar esta estrutura quer a nível regional, nacional ou mesmo internacional.

Assim, verificando-se a ausência de trabalho na área de comunicação nesta entidade, e após análise de literatura, verificar-se também uma lacuna da mesma ordem noutras estruturas de apoio ao empreendedorismo, nacional e internacional, não existindo trabalhos aprofundados nesta área, decidiu-se analisar, diagnosticar e delinear um plano de comunicação. O presente trabalho de projeto visa então realizar um levantamento do estado da arte em matéria de planos de comunicação integrados para colocar em prática numa entidade que trabalha na área do empreendedorismo, o CEi - Centro de Empresas Inovadoras.

Para desenvolver um plano de comunicação para uma estrutura de apoio ao empreendedorismo, é necessário um enquadramento do estado da arte quer na área do marketing, mais especificamente no tema de comunicação integrada de marketing, onde se encontra a relação com a comunicação, sendo esta uma das principais ferramentas do marketing, quer da área do empreendedorismo, mais concretamente em incubadoras de empresas como é o caso do nosso objeto de estudo.

No que toca ao planeamento deste estudo, uma vez que se pretende obter a visão global do cenário em que se encontra o objeto de estudo, e compreender a entidade, os seus produtos e mercados, a posição competitiva, a marca e claro, outros fatores que possam ser relevantes - sociais, estruturais, políticos -, irá adotar-se o método de estudo caso. E de forma a compreender, esclarecer e aprofundar a realidade em estudo, irá empregar-se um método de pesquisa mista, com recolha de dados qualitativos e quantitativos. A realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade aos membros da direção do CEi e a realização de um inquérito à população da região onde se localiza o CEi, ou seja, os indivíduos que absorvem principalmente a informação transmitida pela entidade, permitiu analisar a comunicação do CEi de ambas as perspetivas - interna e externa.

Inicialmente neste trabalho, pretende-se estudar o tipo de entidades de apoio ao empreendedorismo que existem na região Centro, mais precisamente na região da Beira Baixa e em duas sub-regiões bastantes semelhantes a esta, Viseu Dão Lafões e Beiras e Serra da Estrela, de forma a compreender-se qual a concorrência de proximidade que existe e o tipo de trabalho que executam. De seguida, analisar o ecossistema de empreendedorismo que existe em Castelo Branco, onde se enquadra o CEi e estudar minuciosamente a entidade em si, bem como proceder à sua caracterização.

Porém, de forma a compreender-se a realidade do CEi, é necessário analisar e diagnosticar a região onde se encontra para se perceberem os principais pontos fortes e fracos, e ameaças e oportunidades existentes para esta estrutura; e analisar e diagnosticar o reconhecimento, a concorrência, a comunicação e o marketing mix da própria entidade. Assim, será possível desenhar todo o cenário onde se encontra o CEi, e proceder à fixação de objetivos, à definição de opções estratégicas e ao posicionalmente pretendido para esta entidade.

Finalmente, posteriormente à compreensão do estado de situação do CEi, é então necessário delinear o plano de comunicação para a entidade, sendo este o fulminar de todo o estudo, e a concretização do principal objetivo do mesmo.

2. Revisão de Literatura

Comunicação Integrada de Marketing

O marketing mix é um conjunto de ferramentas de marketing que as empresas adotam para elaborarem uma estratégia de forma a criarem a resposta desejada no segmento de mercado que pretendem atingir. Este visa ajudar as empresas a influenciar a procura pelos seus produtos, sendo constituído pelos conhecidos 4 P's: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*) (Kotler & Armstrong, 2010). De acordo com Paul Russell Smith e Jonathan Taylor, o quarto P do marketing mix, a comunicação, apresenta o seu próprio mix que inclui ferramentas de comunicação que as empresas podem utilizar, tais como vendas, publicidade, promoções de vendas, marketing direto, marketing boca-a-boca, relações públicas, patrocínios, exposições, embalagens, pontos de venda e merchandising, e-marketing e identidade corporativa (Smith & Taylor, 2004).

As ferramentas de comunicação devem ser utilizadas de forma integrada para criarem uma estratégia de comunicação mais consistente e poderosa, surgindo assim a comunicação integrada de marketing (CIM) que visa atingir objetivos promocionais para alcançar os mercados-alvo e aumentar a consciencialização sobre os produtos e serviços das empresas.

O principal objetivo da CIM passa por criar uma relação duradoura entre o vendedor e o cliente através do envolvimento deste último numa troca interativa ou bidirecional de informação. Meios de comunicação devidamente aplicados e a utilização inteligente de bases de dados informáticas apresentam uma elevada importância na transmissão da mensagem ao público-alvo mais correto, bem como o desenvolvimento de uma imagem visual e/ou verbal consistente do produto ou serviço. Esta estratégia foca-se principalmente na aplicação de meios de comunicação alternativos aos tradicionais, como é o caso do marketing direto, promoções em vendas, internet, redes sociais, entre outros (Blakeman, 2018).

Atualmente, os consumidores são avassalados diariamente por inúmeros anúncios publicitários nos meios de comunicação que utilizam por isso, estes têm de selecionar aquelas que vão memorizar ou ignorar. Assim, a estratégia CIM visa assegurar que o consumidor irá memorizar a comunicação desejada através de uma segmentação de audiência mais específica e do uso de uma linguagem mais compreensível e relacionável para o consumidor, ao invés da aplicação de táticas universais para públicos generalizados (Blakeman, 2018).

Empresas com um elevado budget têm acesso a um leque de ferramentas de comunicação alargado devido ao elevado budget associado ao departamento de marketing. Porém, a seleção das ferramentas ideias e a identificação das mensagens para alcançar diferentes segmentos de

mercado pode provar-se ser uma tarefa difícil. Assim, se a comunicação não for integrada, a mensagem comunicada pode não ser a mesma dependendo dos canais, existindo um grupo disperso de atividades promocionais. No caso de empresas pequenas, devido a constrangimentos financeiros, estas podem focar-se apenas numa ou duas ferramentas de comunicação, tal como um website ou publicidade imprensa (Camilleri, 2018a). Apoiando este minimalismo de ferramentas, a *Advertising Research Foundation* revelou que 60% de campanhas publicitárias se baseiam em dois ou menos meios de comunicação («How Advertising Works, Today - The ARF», 2016).

Os meios de comunicação selecionados pelas empresas devem ser utilizados para passar mensagens relevantes para os seus clientes, devendo ser a sua abordagem de comunicação integrada consistente e persuasiva especificamente desenvolvidas para o seu público-alvo. Estas mensagens corporativas carecem de ser coordenadas através de canais de comunicação específicos para maximizar o seu impacto junto da audiência. Consequentemente, abordagens que incorporam diversos canais e audiências para elaborar a mensagem a ser transmitida podem criar sinergias que irão aumentar o potencial de influenciar os clientes-alvo (Camilleri, 2018a).

Camilleri restringiu o mix de comunicação a nove ferramentas, ao contrário de Paul Russell Smith e Jonathan Taylor que definiram doze, sendo estas o marketing direto, relações públicas e publicidade, vendas pessoais, publicidade digital, publicidade de difusão, publicidade imprensa, publicidade ao ar livre, promoção de vendas e marketing interativo (Camilleri, 2018a).

A publicidade é uma ferramenta de comunicação desenhada para informar e persuadir uma massa alargada de indivíduos, e por isso requer uma plataforma de comunicação para passar a mensagem desejada. Os objetivos desta ferramenta podem passar pela criação de consciencialização para a existência de um novo produto, descrição de atributos ou características de um produto, sugestão de formas de utilização de um produto, distinção de um produto dos outros produtos de concorrentes, criação de uma imagem de marca, entre outros. Esta ferramenta inclui assim a publicidade imprensa, de difusão, digital e ao ar livre. Porém, de acordo com este estudo, a seleção do veículo de comunicação depende dos mercados-alvo, da combinação de meios mais eficiente, dos hábitos de comunicação dos mercados-alvo e do financiamento dirigido à comunicação (Camilleri, 2018a).

A ferramenta de relações públicas visa estabelecer e manter uma comunicação próxima entre a empresa e o seu público, sendo que esta promove uma visão favorável da empresa e dos seus produtos e/ou serviços. Esta inclui os comunicados de imprensa, discursos dos executivos e atividades de serviço público, e suporta outros meios de comunicação, podendo ser considerada a espinha dorsal do mix de comunicação (Scott, 2015).

Promoções de venda por sua vez, são consideradas atividades de marketing que providenciam um incentivo para estimular ações imediatas, sendo que existem dois tipos: orientadas para o consumidor e orientadas para o comércio. O primeiro tipo pode incluir oferta de amostras,

cupões de desconto, ofertas especiais, brindes promocionais, concursos, competições, entre outros; e o segundo destinado aos intermediários inclui por exemplo descontos temporais de preço fora da fatura, subsídios de publicidade cooperativa, feiras ou mesmo exposições (Horchover, 2002).

A venda pessoal visa a interação e comunicação bidirecional entre os representantes da empresa e os seus potenciais clientes, devendo por isso os representantes desenvolver uma excelente capacidade de compreensão das preferências dos clientes. Esta ferramenta visa segmentos de mercado precisos, contudo é bastante dispendiosa porque se baseia em contactos pessoais, sendo que é expectável que os representantes das empresas convertam indivíduos prospectos em clientes (Cant & Heerden, 2005).

Outra ferramenta que permite um contacto direto com os clientes é o marketing direto, funcionando esta através de uma série de meios de comunicação como as newsletters digitais, aplicações, sites, anúncios online, anúncios em jornais e revistas, entre outros. Esta depende usualmente da proposta, oferta, comunicação, escolha do meio de comunicação e do público-alvo. É uma ferramenta muito atrativa porque providencia uma resposta rápida e direta dos clientes, podendo os resultados serem medidos instantaneamente (Thomas, Lewison, & Hauser, 2007).

Por fim, também o marketing interativo permite comunicações bilaterais entre os vendedores e os consumidores através de e-mails, redes sociais e blogs. As vantagens da sua utilização incluem a capacidade de comunicar com precisão mensagens personalizáveis aos clientes, aumentando a sua relevância para os mesmos, e ainda a mensurabilidade instantânea dos seus resultados, possibilitando aos marketers a construção de programas de comunicação direcionados aos consumidores, com base na recência (período de tempo desde a última compra), a frequência (número de compras anteriores) e o valor monetário (despesas totais de um cliente ao longo do tempo), entre outros dados (Fisk, Grove, & John, 2013).

O marketing digital é também fundamental nos dias de hoje, uma vez que na sociedade atual, os consumidores estão socialmente interligados em redes de comunidades, sendo estas redes hoje em dia os novos segmentos de mercado. Assim, o marketing digital tem se revelado uma ferramenta fundamental no delineamento da estratégia de empresas de forma a conquistarem uma vantagem competitiva e sustentada, quer pelo seu posicionamento estratégico como pela sua eficiência operacional (Porter, 2001). Adicionalmente, a ampla adoção de técnicas de marketing digital contribuiu significativamente para a individualização do marketing, na qual os vendedores comunicam cada vez mais com os seus clientes, obtendo constantemente feedback individual e comunicando de forma personalizada para cada segmento (Brady, Fellenz, & Brookes, 2008; Simmons, 2008). As ferramentas de marketing digital incluem o website, as redes sociais, o SEO, o e-mail marketing, motores de busca, anúncios, entre outras.

Um plano CIM é construído através da utilização inteligente das ferramentas do mix de comunicação, descritas anteriormente, mas para o desenvolver é necessário que a empresa

realize uma pesquisa a priori para definir o seu mercado, a sua missão, a sua mensagem, os seus canais de comunicação, o seu orçamento e os meios para medir o impacto das suas campanhas. Esta pesquisa pode apresentar uma natureza qualitativa baseada numa metodologia não estruturada e exploratória que visa proporcionar um melhor conhecimento e compreensão do tema em questão (por exemplo focus group e entrevistas), ou quantitativa através de técnicas estatísticas (por exemplo inquéritos por questionário) (Blakeman, 2018).

Adicionalmente, para a elaboração de um plano CIM é necessário estudar também cuidadosamente os concorrentes que existem no mercado, sendo fundamental perceber como é que estes se encontram a comunicar os seus produtos e/ou serviços. Compreender as semelhanças e disparidades entre o produto e/ou serviço da empresa e o dos seus concorrentes é crucial para destacar este dos restantes existentes no mercado na mente do público-alvo (Blakeman, 2018).

Empreendedorismo

Acts, Stam, Audretsch e O'Connor (2017) definem os ecossistemas de empreendedorismo como resultantes de uma série de fatores institucionais e organizacionais, bem como de outros fatores sistêmicos, que interagem e influenciam a identificação e comercialização de novas oportunidades empreendedoras. Já Roundy, Brockman, and Bradshaw (2017), definem-nos como comunidades de agentes, estruturas sociais, instituições e valores culturais que produzem atividade empreendedora.

Existem diferentes tipos de empreendedorismo como é o caso do empresarial, social, criativo, acadêmico, entre outros. O empreendedorismo social abrange as atividades e processos realizados para descobrir, definir e explorar oportunidades, a fim de aumentar a riqueza social, criando novos empreendedores ou gerindo organizações existentes de uma forma inovadora (Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum, & Hayton, 2008). O empreendedorismo criativo refere-se à atividade comercial de empresários pertencentes às indústrias criativas e representa uma nova forma de pensar e uma nova atitude no que toca a procurar oportunidades em organizações culturais, tendo a missão cultural como ponto de partida (Bujor & Avasilcai, 2016). O empreendedorismo acadêmico compreende novos empreendimentos fundados por professores, estudantes ou funcionários de instituições de ensino (Hayter, 2015).

A Europa enfrentou na década de 1990 diversos desafios económicos que resultaram na estagnação do desenvolvimento económico e no aumento das taxas de desemprego, o que motivou a implementação de uma nova iniciativa no início do novo século que se propunha a reiniciar o crescimento e emprego sustentável de alta qualidade na União Europeia. Esta apoiava-se no empreendedorismo baseado no conhecimento, uma lacuna até aquele momento na Europa de acordo com o Presidente da Comissão Europeia, Romano Prodid, àquela data. Romano acreditava que a chave para o crescimento económico e melhoramento da produtividade na Europa residia na capacidade empreendedora de uma economia (Malerba, 2010).

A teoria do empreendedorismo *spillover* postula uma fonte de oportunidades empreendedoras baseada em novos conhecimentos e ideias. Segundo esta teoria, as ideias e conhecimento criados num contexto organizacional, como é o caso de um laboratório de pesquisa de uma empresa ou universidade, que não sejam comercializados devido à incerteza associada a esse conhecimento, são uma fonte de conhecimento geradora de oportunidades empreendedoras, e consequentemente de crescimento económico (Acs & Armington, 2006; Acs, Audretsch, Braunerhjelm, & Carlsson, 2004; Keilbach, 2010). O conhecimento gerado serve como base para a atividade empreendedora real, traduzindo-se na origem de um novo empreendimento que irá explorar e comercializar esse conhecimento. Assim, a organização de pesquisa gera o conhecimento, e a atividade real empreendedora fornece, por sua vez, o canal facilitador para a comercialização do mesmo (Audretsch & Keilbach, 2007).

De acordo com um estudo prévio, o empreendedorismo não apresenta efeito no crescimento económico de países de baixa renda, contrariamente nos países em transição ou de elevada renda, o empreendedorismo orientado para o crescimento parece contribuir fortemente para o crescimento macroeconómico (Audretsch, Keilbach, & Lehmann, 2006). Assim, em Portugal, categorizado como um país de elevada renda, o empreendedorismo deve continuar a ser uma aposta para promover o crescimento macroeconómico das regiões, principalmente nas regiões de baixa densidade, como é o caso da sub-região da Beira Interior («World Bank Country and Lending Groups», 2019). Nestas regiões, devido à falta de corporações multinacionais e iniciativas empreendedoras de larga escala, os recursos locais e as pequenas atividades empreendedoras são ferramentas de elevado valor, uma vez que são as impulsionadoras de inovação e criação de oportunidades de emprego. As instituições locais, quer sejam municípios, agências de desenvolvimento, universidades ou outras, podem ter contribuições relevantes para a criação, financiamento e gestão de estruturas de apoio ao empreendedorismo, usualmente conhecidas como incubadoras de negócio (Rego, Lucas, Vieira, & Vieira, 2016).

Segundo Shane, “o processo empreendedor começa com a perceção da existência de oportunidades, ou situações em que os recursos podem ser combinados com um potencial lucro” (Shane, 2003). Já Wennekers e Thurik definiram o empreendedorismo como a capacidade manifesta e disposição de indivíduos, por conta própria, em equipas, ou dentro ou fora de organizações, de perceber e criar novas oportunidades económicas (Wennekers & Thurik, 1999). Assim, os empreendedores são definidos como indivíduos que descobrem oportunidades que outros não reconhecem, uma vez que têm melhor acesso à informação ou porque são mais perspicazes a reconhecer oportunidades (Shane, 2003).

Os empreendedores, através da criação de novas oportunidades de negócio, beneficiam a economia em diversas formas através da implementação de atividades inovadoras, como é o caso da criação de empregos, aumento da produtividade e competição, ou da aceleração de mudanças estruturais, impedido assim a estagnação da economia (Kritikos, 2015).

Na situação socioeconómica atual, as *startups* carecem de recursos internos, incluindo capital financeiro, humano e social, e enfrentam obstáculos consideráveis devido a apresentarem pequenas dimensões e serem recentes no mercado, e por isso, coloca-se o desafio de procurarem de novas fontes de apoio ao empreendedorismo (Lukeš & Zouhar, 2016). Assim, é necessário a criação de uma estratégia coesa de apoio ao empreendedorismo, através de políticas fomentadoras e protetoras do mesmo.

Atualmente, a União Europeia tem em marcha o Plano de Ação de Empreendedorismo 2020 que visa a remoção de obstáculos existentes e que revolucione a cultura empreendedora da Europa. Este Plano de Ação identifica três áreas de intervenção, a educação para o empreendedorismo e a formação para a criação e desenvolvimento de negócios, a remoção de barreiras administrativas e o apoio aos empreendedores, e o reacendimento da cultura empreendedora europeia e implementação da mesma nas novas gerações (European Commission, 2016).

Porém, a Europa já iniciou esta estratégia empreendedora há décadas no momento em que a Direção-Geral da Política Regional e Urbana da Comissão Europeia lançou o conceito European Commission Business and Innovation Centres (EC-BIC), que visa a estimulação e aceleração de empreendedorismo inovador ao nível de territórios, através de apoio profissional e serviços de incubação dirigidos a *startups*, *spin-offs*, empreendedores e pequenas e médias empresas. Os EC-BIC são organizações de suporte reconhecidas pela Comissão Europeia através de uma certificação de qualidade que as permite obter a etiqueta de “EC-BIC” (The European Business and Innovation Centers (BICS), 2019). Estes centros encontram-se agrupados no European BIC Network (EBN), considerado um sistema de qualidade e benchmarking exclusivo para incubadoras e aceleradores com base na inovação. Esta rede conta com aproximadamente 140 EU-BICs certificados e 100 membros associativos que suportam o desenvolvimento e crescimento de empreendedores, *startups* e pequenas e médias empresas («EBN | About Us», 2019).

Também Portugal, e discutindo particularmente a região Centro do país, apresenta um plano em marcha que insere a promoção do empreendedorismo, designado por “RIS3 do Centro de Portugal - Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente”. Esta estratégia foca-se no desenvolvimento económico da região Centro, através da implementação de investigação e inovação, baseando-se o conceito na concentração de conhecimento e na sua ligação a atividades económicas prioritárias que permitem a manutenção da competitividade na economia global. Estas Estratégias de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (RIS3) são parte integrante na reforma da Política de Coesão da União Europeia, uma vez que se assentam no fortalecimento da programação estratégica, na concentração temática e na orientação do desempenho em função de resultados. A RIS3 apresenta oito eixos que se encontram em articulação com o Programa Operacional Regional, sendo um deles a promoção e dinamização da empregabilidade (Eixo 4). Este visa promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral, através de diversas medidas, incluindo a criação de emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas, incluindo micro, pequenas e médias empresas inovadoras (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, 2014).

Segundo a Comissão Europeia, uma incubadora de empresas é uma organização que acelera e sistematiza o processo de criação de empresas de sucesso, através de um conjunto de apoios integrados que incluem instalações, serviços de suporte ao negócio, *clustering* e oportunidades de *networking*. Uma incubadora de empresas de sucesso gera um fluxo consistente de novos negócios com elevado potencial de geração de empregos e criação de riqueza, sendo distinguidas entre si de acordo com os seus objetivos, critérios de admissão e saída, conhecimento dos projetos e a configuração das instalações e serviços (European Commission Enterprise Directorate General, 2012).

De acordo com Grimaldi & Grandi (2005), a evolução do empreendedorismo levou à emergência de novas gerações de incubadoras, com novos serviços, através da tentativa de estas satisfazerem as necessidades emergentes das novas *startups*. E conseqüentemente, a proposta

de valor das incubadoras de empresas tem sofrido alterações contínuas ao longo do tempo, existindo atualmente um maior foco em serviços mais intangíveis e de elevado valor para oferecer às empresas incubadas (Grimaldi & Grandi, 2005). Adicionalmente, a literatura indica que a proposta de valor das incubadoras de empresas encontra-se associada ao conceito de “curva de aprendizagem”, baseando-se este na aquisição de competências e de rotinas através de uma aprendizagem experiencial, sendo este um processo lento e gradual. Os empreendedores inicialmente carecerem de experiência e competências de gestão fundamentais para laborar num ambiente empresarial e económico, o que se pode traduzir numa maior propensão ao fracasso. Assim, estes empreendedores ao usufruírem de serviços prestados pelas incubadoras de empresas, como é o caso de serviços de *mentoring*, consultoria, aconselhamento, entre outros, podem evitar o processo de tentativa e erro, acelerando o processo de aprendizagem, e ascender mais rapidamente no mundo empresarial (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012).

3. Metodologia

Método de Pesquisa

A pesquisa neste estudo apresenta dois métodos, a qualitativa e quantitativa. A metodologia de pesquisa mista é defendida por vários autores, sugerindo estes que a combinação dos dois métodos é mais eficiente para compreender, esclarecer ou aprofundar a realidade em estudo. Estes autores defendem que os dois métodos se complementam entre si em diferentes fases da investigação, permitindo alcançar uma melhor compreensibilidade do real (Lincoln, Y. S., & GUBa, E. G., 2006; Serrano, 2004).

A investigação qualitativa privilegia, essencialmente, a compreensão dos problemas a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação, por sua vez, a pesquisa quantitativa está orientada para a produção de proposições generalizáveis e com validade universal decorrentes de um processo experimental, hipotético-dedutivo e estatisticamente comprovado (Craveiro, 2007).

O método de pesquisa qualitativa avalia comportamentos, percepções e atitudes dos indivíduos (Marshall & Rossman, 2010). Através deste método, neste estudo, é explorada a opinião, visão e percepção dos membros da direção da estrutura. Para tal, optou-se por realizar entrevistas em profundidade, definidas como entrevistas pessoais, diretas e não estruturadas, aplicadas a um entrevistado de cada vez, com o objetivo de recolher informações sobre as suas atitudes, comportamentos, motivações e opiniões, nas quais o entrevistado expressa aberta e detalhadamente o que pensa e sente, relativamente aos tópicos de investigação (Oliveira, 2012). Estas entrevistas visaram então recolher informação sobre a origem desta estrutura de apoio ao empreendedorismo, os objetivos embrionários e atuais, e o plano estratégico para o futuro da entidade.

A estatística descritiva tem como missão recolher, organizar, sintetizar e descrever os dados; procedimento esse que foi conduzido no presente estudo.

Para que um estudo estatístico produza resultados fiáveis é necessário cumprir diferentes etapas: (1) a identificação do problema; (2) o planeamento do estudo; (3) a recolha de dados; (4) a apresentação dos dados e (5) a respetiva análise e interpretação. De forma a garantir a qualidade do estudo, o subconjunto da população, que constitui a amostra, deverá ser representativo dessa mesma população para que os resultados obtidos através da observação da amostra sejam, tanto quanto possível, semelhantes aos que se obteriam se tivesse sido estudada toda a população (Santos, 2018).

O método de pesquisa quantitativa baseia-se na recolha de informação através de um inquérito, com um questionário estruturado, e envolve dados numéricos. Neste trabalho foi aplicado um inquérito aos residentes da região de Castelo Branco, sendo estes o nosso público-alvo, tendo

definido como critério a delimitação geográfica. Responderam ao inquérito 192 indivíduos, dos quais, 65 eram do sexo masculino e 127 do sexo feminino; 43 apresentavam idade compreendida entre os 18 e 25 anos, 56 entre os 26 e 35 anos, 48 entre os 36 e 45 anos, 36 entre os 46 e 55 anos e 9 entre os 56 e 65 anos. Dos 192 inquiridos, 171 residiam no concelho de Castelo Branco. Os dados recolhidos a partir da amostra, foram analisados através do software estatístico IBM SPSS Statistics 25, tendo sido aplicadas técnicas de tratamento de dados, tais como a distribuição de frequências e medidas de localização (medidas de tendência central).

A aplicação de ambos os métodos neste estudo, revelou-se eficaz, uma vez que as descobertas do método qualitativo complementaram as do método quantitativo. Assim, foi possível analisar a comunicação do CEi da perspetiva dos membros da sua direção bem como dos indivíduos que absorvem essa comunicação.

Desenho da Pesquisa

No planeamento prévio deste estudo, optou-se por seguir o método de estudo caso, definido como a descrição de problemas reais ou imaginários em diversas situações, sendo que pode ser extrapolado ou interpolado. Este método pode fornecer informação sobre uma indústria ou empresa, os seus produtos e mercados, a posição competitiva, a marca e ainda sobre problemáticas económicas, financeiras, sociais, políticas, estruturais ou tecnológicas que possam ser relevantes (Singh, 2004).

Os estudos caso focam-se na compreensão das dinâmicas num determinado contexto, permitindo uma visão global de um processo (Baldry & Amaratunga, 2001; Patton & Appelbaum, 2003).

Segundo Yin, a adoção do método de estudo caso surge quando se pretende cobrir todas as condições contextuais devido à pertinência destas para a compreensão do fenómeno em estudo. Este autor refere ainda três condições fundamentais para a escolha desta metodologia em detrimento de outras: tipo de questão de pesquisa proposta; a extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais; e o grau de foco nos eventos contemporâneos, em oposição aos históricos (Yin, 2003).

Resumindo, Yin apresenta quatro aplicações para o método do estudo caso:

- Para explicar ligações causais em situações reais que são demasiado complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- Para explorar situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Esta metodologia tem sido amplamente criticada devido à sua falta de rigor científico e confiabilidade, bem como ao facto dos resultados não serem generalizados a outros casos (Johnson, 1995). Adicionalmente, de acordo com Humphrey e Scapens, nenhum investigador de um estudo de caso pode afirmar que realizou uma análise objetiva dos acontecimentos, sendo este meramente uma representação subjetiva (Humphrey, Miller, & Scapens, 1993).

Contudo, existem algumas vantagens associadas a esta método, como é o caso de permitir ao investigador que adquira uma visão holística de um determinado fenómeno ou de uma série de eventos e de providenciar um cenário completo devido às múltiplas fontes de dados usados (Gummesson, 2000). Adicionalmente, os casos de estudo podem ser úteis para capturar propriedades emergentes da realidade em organizações e o fluxo da atividade organizacional (Hartley, 1994).

O plano de investigação, no seu sentido mais elementar, consiste numa sequência lógica que liga os dados empíricos à questão preliminar do estudo, e conseqüentemente aos seus resultados. Yin afirma que o desenvolvimento do desenho da investigação constitui um elemento fundamental e crítico na construção de um estudo caso, uma vez que ainda não foi desenvolvido um inventário descritivo para a aplicação deste método. De acordo com este autor, existem 5 componentes importantes para um plano de investigação de um estudo caso: questões do estudo, as suas proposições caso existam, as suas unidades de análise, a lógica que interliga os dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados (Yin, 2003).

Segundo Yin, existem quatro tipos de estudos de caso, que dependem do número de unidades de análise e do número de casos em estudo, os estudos caso simples - holístico (tipo I) ou aninhado (tipo II) - e múltiplos - holístico (tipo III) ou aninhado (tipo IV) (

Figura 1).

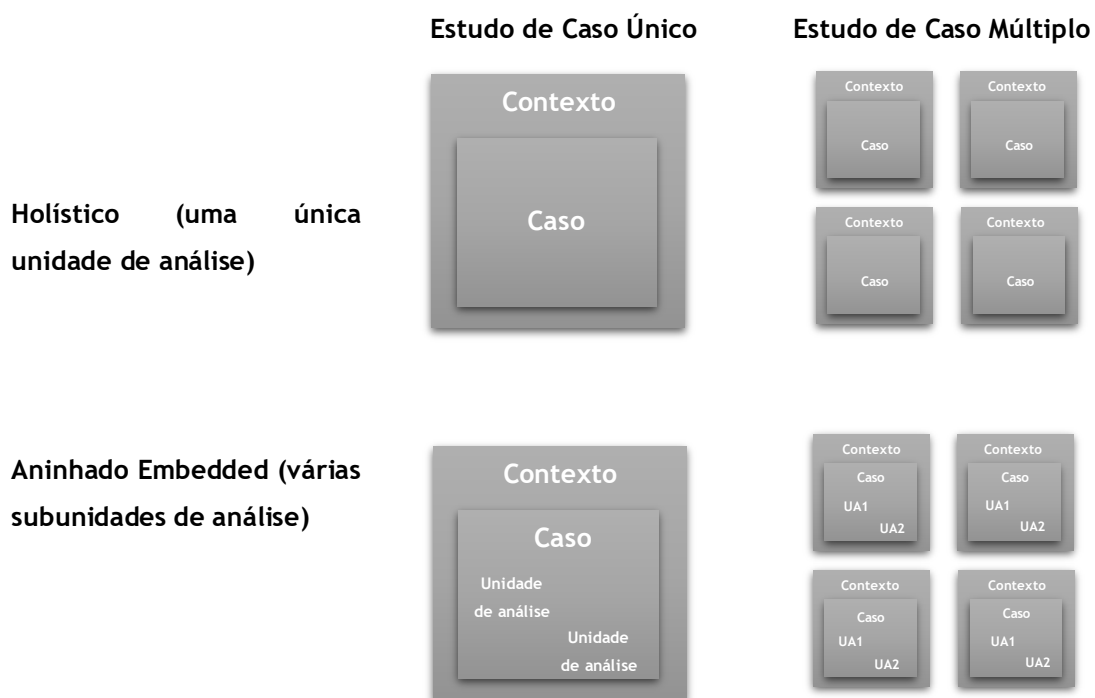


Figura 1 - Tipos de Estudos de caso.
 Fonte: Yin, 2003

No presente estudo, uma vez que o objeto em estudo é uma entidade, e que existem várias subunidades na área da comunicação desta entidade em análise, podemos afirmar que a pesquisa se traduz num estudo de caso do tipo singular aninhado.

Recolha de dados

Relativamente à recolha dos dados em estudos caso, Yin afirma que existem seis fontes importantes: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Tabela 1 - Fontes de Evidência: Pontos Fortes e Fracos.

Fonte de evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade: pode ser revista frequentemente • Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos • Cobertura ampla: períodos longos, diversos eventos e ambientes distintos • Discreta: não foi criada como resultado do estudo caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de baixa capacidade de recuperação • Seletividade tendenciosa: se a coleção for incompleta • Perceção tendenciosa: reflete as ideias preconcebidas do autor • Acesso: pode ser negado
Registos em arquivos	(os mesmos pontos mencionados na documentação) <ul style="list-style-type: none"> • Precisos e quantitativos 	(os mesmos pontos mencionados na documentação) <ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade devido ao sigilo
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas: focalizam-se no tópico em estudo • Perceptivas: permitem inferências sobre as causas percecionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviesamentos: devido a questões mal construídas • Respostas tendenciosas • Imprecisão: devido a uma fraca memória do entrevistado • Reflexibilidade: o entrevistado responde o que o entrevistador deseja ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade: cobre acontecimentos em tempo real • Contextuais: referem o contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Longo período de tempo • Seletividade: exceto se ocorrer uma larga cobertura • Custo elevado: devido aos recursos humanos necessários

Observação participante	(os mesmos pontos mencionados na observação direta) <ul style="list-style-type: none"> • Perceptividade: captação dos comportamentos e razões interpessoais 	(os mesmos pontos mencionados na observação direta) <ul style="list-style-type: none"> • Visão tendenciosa: manipulação dos eventos por parte do investigador
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensivo em relação a aspetos culturais • Compreensivo em relação a técnicas operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • Disponibilidade

Fonte: Yin, 2003

No presente estudo, foram adotadas várias estratégias metodológicas que o autor define e defende como fundamentais para o estudo de caso, como é o caso de:

- Revisão da literatura, designadamente na vertente aplicada ao empreendedorismo
- Estudo de caso do CEi, com utilização de vários instrumentos de recolha de dados:
 - Documentação - incluindo o Relatório de Contas de 2017; Relatório Mensal de abril de 2018; Memória Descritiva das Componentes do CEi; Plano de Comunicação 2014/2015; Relatório do Desenvolvimento de Ações de Promoção de 2015; Relatório de Ações de Divulgação Pública das Atividades do CEi 2015; Relatório da Comunicação da Atividade Contínua do CEi 2015;
 - Entrevistas - membros da direção do CEi, incluindo o diretor do CEi, João Pedro Borges, e um membro da direção da associação CATAA, na qual se insere o CEi, ao Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco, Luís Correia.
 - Questionário - inquérito online aos habitantes do Concelho de Castelo Branco e de regiões próximas do mesmo, que pretendeu realizar uma análise ao conhecimento que a população da região detém do CEi, incluindo o seu propósito, os serviços que presta e as empresas que neste se encontram incubadas, mas também avaliar o espírito empreendedor dos indivíduos e o seu interesse em criarem um negócio, ainda os seu hábitos de consumo de informação, de forma a compreender qual a melhor estratégia de comunicação desta entidade para a população.

4. Análise e Diagnóstico da Região

Introdução

A Região Centro, incluindo as três sub-regiões em análise neste trabalho, Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, apresenta características muito particulares, sendo um território que devido à sua localização geográfica, interioridade do País, necessita de medidas de valorização para incentivar a população a viver, estudar, trabalhar e investir nesta região. Assim, e uma vez que o CEi se encontra localizado nesta região, é importante uma análise e diagnóstico da mesma para se perceber quais os seus pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, e as estatísticas que a caracterizam para elaborar um plano de comunicação também adaptado a este território.

Análise do Mercado

Análise da População

Entre 2012 e 2017, verificou-se um decréscimo na densidade populacional do país em 2 pontos percentuais, o que se traduz numa redução de 10.514.844 para 10.300.300 habitantes (Figura 2). Esta variação negativa observou-se também em todas as regiões de Portugal Continental, com exceção da Área Metropolitana de Lisboa que teve um aumento de 0.2%. A sub-região que apresentou um maior decréscimo da população residente foi o Alentejo, seguido do Centro, Norte e Algarve.

A Região Centro, entre 2012 e 2017, sofreu um decréscimo de 3 pontos percentuais na sua população residente. Sendo esta quebra espelho também nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa (Tabela 2).

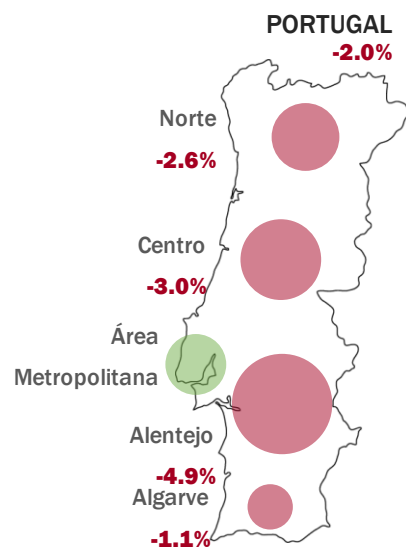


Figura 2 - Variação da taxa da população residente em Portugal e nas suas regiões, entre 2012 e 2017. Dados retirados do PORDATA.

Tabela 2 - Densidade populacional (nº/km²) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, entre 2012 e 2017.

	Densidade Populacional (nº/km ²)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Centro	81,5	80,9	80,3	80,0	79,6	79,1
Viseu Dão-Lafões	81,6	81,0	80,3	80,0	79,4	78,6
Beiras e Serra da Estrela	36,5	36,0	35,5	35,2	34,7	34,3
Beira Baixa	18,8	18,6	18,3	18,1	17,9	17,7

Dados retirados da DataCentro.

Na Região Centro, entre 2012 e 2017, ocorreu um decréscimo dos grupos etários entre os 0 e 14 anos e 15 e 64 anos de idade, porém um aumento na faixa etária acima dos 65 anos de idade, como se pode verificar na Tabela 3. Semelhantes variações positivas e negativas dos grandes grupos etários ocorrem também nas sub-regiões Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, sendo em 2017, Viseu Dão-Lafões a sub-região com maior percentagem de crianças e jovens (0-14 anos) e a Beira Baixa com maior percentagem de população envelhecida (+65 anos). Estes dados são coerentes com a variação observada durante o mesmo período de tempo para o índice de envelhecimento, tendo este aumentado também em todas as sub-regiões em análise. Novamente, em 2017, verificou-se o índice de envelhecimento mais baixo na sub-região Viseu Dão-Lafões e o mais elevado na Beira Baixa. Dados representados na Tabela 4.

Adicionalmente, observando os dados da Tabela 5, verifica-se também, entre 2012 e 2017, um decréscimo na proporção da população jovem em todas as sub-regiões em análise. Em 2017, a sub-região Viseu Dão-Lafões apresentava a taxa mais elevada e a da Beiras e Serra da Estrela a mais baixa.

Tabela 3 - Grandes grupos etários (%) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, em 2012 e 2017.

	Grandes Grupos Etários (%)					
	0-14		15-64		+65	
	2012	2017	2012	2017	2012	2017
Centro	13.6	12,5	64.3	63.7	22.1	23.8
Viseu Dão-Lafões	13.7	12.3	63.6	63.3	22.7	24.5
Beiras e Serra da Estrela	11.4	10.4	61.9	61.3	26.7	28.3
Beira Baixa	11.2	10.6	59.9	59.6	28.9	29.7

Dados retirados da PORDATA.

Tabela 4 - Índice de envelhecimento (nº de idosos por cada 100 jovens) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, entre 2012 e 2017.

	Índice de envelhecimento (nº idosos por cada 100 jovens)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Centro	164,5	170,3	177,0	183,3	188,5	194,0
Viseu Dão-Lafões	167,0	173,7	182,5	189,7	196,2	203,5
Beiras e Serra da Estrela	235,5	243,7	251,8	260,1	267,1	275,8
Beira Baixa	258,4	260,5	266,7	271,6	277,8	281,2

Dados retirados da DataCentro.

Tabela 5 - Proporção de população jovem (%) na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, entre 2012 e 2017.

	Proporção de população jovem					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Centro	13,5	13,3	13,0	12,7	12,5	12,4
Viseu Dão-Lafões	13,6	13,4	13,0	12,6	12,4	12,1
Beiras e Serra da Estrela	11,4	11,1	10,9	10,7	10,5	10,3
Beira Baixa	11,2	11,1	10,9	10,8	10,7	10,6

Dados retirados da DataCentro.

Quanto à taxa de crescimento natural da população, esta apresenta taxas negativas de 2012 até 2017, observando-se uma taxa negativa igual a 0.54% em 2017 para a Região Centro («CCDR - DataCentro», 2018). A que apresenta a taxa mais favorável é a sub-região de Viseu Dão-Lafões e a menos favorável a Beira Baixa.

Tabela 6 - Taxa de crescimento natural da população na Região Centro e sub-regiões entre 2012 e 2017 em percentagem (%).

	Taxa de crescimento natural da população (%)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Centro	-0.47	-0.51	-0.49	-0.50	-0.52	-0.54
Viseu Dão-Lafões	-0.47	-0.52	-0.54	-0.56	-0.61	-0.60
Beiras e Serra da Estrela	-0.96	-0.94	-0.86	-0.96	-1.00	-0.96
Beira Baixa	-1.05	-1.06	-1.06	-1.05	-0.97	-1.01

Dados retirados da DataCentro.

Segundo os dados anteriormente analisados, pode-se concluir que a Região Centro, e em particular as sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, são alvo de um aumento de envelhecimento populacional, sendo este um dado estruturante preocupante.

Porém, o envelhecimento populacional é uma tendência que não se verifica só na região Centro, e consequentemente em Portugal, como também há várias décadas na Europa. Entre 2010 e 2016, nos 28 países da União Europeia (UE28), registou-se um decréscimo da proporção da

população jovem de 15.7% para 15.6%, de pessoas em idade ativa de 66,7% para 65,0%, e um aumento de idosos de 17.6% para 19.4% («Estatísticas Demográficas—2017», 2018).

As projeções e o cenário central tendo por base o panorama estatístico dos últimos anos, indicam que Portugal poderá perder população até 2080, traduzindo-se num decréscimo populacional dos atuais 10.3 milhões para 7.7 milhões de residentes em 2080, e que o abaixamento do limiar de 10 milhões residentes ocorrerá já em 2033. No futuro, os dados indicam que o envelhecimento demográfico irá acentuar-se devido à redução da proporção de jovens na população total e ao aumento da proporção de população com mais de 65 anos de idade, refletindo-se na duplicação do índice de envelhecimento de 155 para 309 idosos por cada 100 jovens em 2080 («Estatísticas Demográficas—2017», 2018).

Em 2049, é expectável que o número de idosos residentes atinja o valor mais elevado, ocorrendo depois um decréscimo até 2080, indicando um aumento dos atuais 2.2 milhões para 2.8 milhões em 2080. A restante população pensa-se que irá diminuir até 2080, incluindo a faixa etária com menos de 15 anos (dos atuais 1.4 milhões para menos de 1.0 milhão) e a população em idade ativa (dos atuais 6.7 milhões para 4.0 milhões) («Estatísticas Demográficas—2017», 2018).

Educação e Qualificação

Apesar do cenário apontar para um envelhecimento populacional profundo, e com tendência a agravar, a Região Centro apresentava, em 2011, 20.5% da população residente a frequentar o ensino, como demonstra a Tabela 7. A sub-região de Dão-Lafões apresentava 20.6%, a Beiras e Serra da Estrela 18.5% e a Beira Baixa 18.%.

Tabela 7 - Proporção da população a frequentar o ensino, em percentagem, em 2011, na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa. Dados retirados da DataCentro.

	Educação	
	Proporção da população a frequentar o ensino (%)	
	2011	
Centro	20,5	
Viseu Dão-Lafões	20,6	
Beiras e Serra da Estrela	18,5	
Beira Baixa	18,0	

Dados retirados da DataCentro.

Contudo, apesar de apresentar uma menor taxa de população a frequentar o ensino, a sub-região da Beira Baixa, no ano letivo 2017/2018 apresentava a maior taxa de escolarização no ensino superior, com 66%, e Viseu Dão-Lafões a menor, com 23.5% (Tabela 8). Entre os anos letivos 2012/2013 e 2017/2018 observou-se um aumento de quase 15 pontos percentuais na Beira Baixa, um aumento significativo para esta sub-região do interior do país.

Tabela 8 - Taxa de escolarização no ensino superior, em percentagem, nos anos letivos entre 2012 e 2017, na Região Centro, e sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa.

	Educação					
	Taxa de escolarização no ensino superior					
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Centro	35,0	34,5	34,1	36,0	37,6	41,0
Viseu Dão-Lafões	20,5	19,2	18,6	20,1	21,5	23,5
Beiras e Serra da Estrela	46,6	47,6	47,8	51,3	53,8	61,2
Beira Baixa	51,1	48,9	47,9	54,8	61,1	66,0

Dados retirados da DataCentro.

Quanto ao número de diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas, verifica-se que na Região Centro, no ano letivo 2016/2017, existiam 23.6 diplomados por cada 1000 habitantes, sendo as Beiras e Serra da Estrela, a sub-região com o melhor valor, com 26.9 diplomados por cada 1000 habitantes. Já Viseu Dão-Lafões apresentava 8.5 diplomados por cada 1000 habitantes, e a Beira Baixa 18 diplomados por cada 1000 habitantes. Em todas as sub-regiões, com exceção da Beira Baixa, verificou-se um aumento do número de diplomados entre os anos letivos 2012/2013 e 2016/2017, encontrando-se os dados representados na Tabela 9.

Tabela 9 - Diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas por 1000 habitantes, em número, nos anos letivos entre 2012 e 2017, na Região Centro, e sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa.

	Educação				
	Diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas por 1000 habitantes (Nº)				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Centro	22,1	19,6	20,6	21,3	23,6
Viseu Dão-Lafões	8,0	7,8	6,6	6,0	8,5
Beiras e Serra da Estrela	23,9	29,0	25,3	29,4	26,9
Beira Baixa	22,5	17,6	20,3	20,5	18,0

Dados retirados da DataCentro.

A Região centro apresentava em 2011, 45.9% da população com 15 ou mais anos com pelo menos o 3º ciclo do ensino básico completo; 12.6% da população com 15 ou mais anos sem qualquer grau de ensino completo; 28.5% da população com 18 ou mais anos com pelo menos o ensino secundário completo; 27.7% da população entre os 30 e 34 anos com ensino superior completo; 13.1% população residente com ensino superior completo; e 6.4% de taxa de analfabetismo, como se pode observar pela Tabela 10.

Das três sub-regiões em análise, e estudando os dados apresentados ainda na Tabela 10, pode-se concluir que a Beira Baixa apresentava, em 2011, os melhores valores relativamente à qualificação, uma vez que apresenta a maior taxa de população com 15 ou mais anos com pelo menos o 3º ciclo do ensino básico completo, população com 18 ou mais anos com pelo menos o

ensino secundário completo, de população entre os 30 e 34 anos com ensino superior completo e a segunda maior taxa de população residente com ensino superior completo, sendo ultrapassada pela sub-região de Viseu Dão-Lafões. Contudo, apesar destes bons resultados, esta é também a sub-região que apresenta a taxa mais elevada de população com 15 ou mais anos sem qualquer grau de ensino completo e de analfabetismo. Um paradoxo observado que indica uma boa qualificação da população no geral, mas com indicadores ainda muito elevados, sendo necessário uma aposta na promoção da importância do ensino nesta sub-região de forma a diminuir estes indicadores negativos.

Tabela 10 - Dados referentes à qualificação da população na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa, em 2011.

	Qualificação (%)					Taxa de analfabetismo
	Proporção da população com 15 ou mais anos com pelo menos o 3º ciclo do ensino básico completo	Proporção da população com 15 ou mais anos sem qualquer grau de ensino completo	Proporção da população com 18 ou mais anos com pelo menos o ensino secundário completo	Proporção da população entre os 30 e 34 anos com ensino superior completo	Proporção da população residente com ensino superior completo	
Centro	45,9	12,6	28,5	27,7	13,1	6,4
Viseu Dão-Lafões	42,4	13,7	26,4	26,5	12,2	7,1
Beiras e Serra da Estrela	41,5	15,4	25,1	26,6	11,3	8,8
Beira Baixa	42,8	16,9	27,0	30,3	12,1	10,7

Dados retirados da DataCentro.

Empregabilidade, empreendedorismo e tecido empresarial

A Região Centro apresenta 1.056.225 residentes ativos, sendo que 89% encontra-se empregada e 11% desempregada. Ainda relativamente ao mercado de trabalho nesta região observa-se que existe uma proporção de população desempregada à procura do primeiro emprego igual a 18.6%, uma proporção da população empregada por conta própria igual a 18.4% e uma taxa de desemprego jovem a rondar os 25%. Dados representados na Tabela 11.

A Beira Baixa, comparativamente às outras duas sub-regiões em análise, apresenta os melhores dados de empregabilidade, uma vez que tem a menor taxa de população desempregada, a maior taxa de população empregada, a menor proporção de população desempregada à procura do primeiro emprego e a menor taxa de desemprego jovem. Relativamente à proporção da população por conta própria, a sub-região das Beiras e Serra da Estrela apresenta a melhor taxa, mas também a mais elevada taxa de desemprego jovem.

Tabela 11 - População ativa, desempregada e empregada, proporção da população desempregada à procura do primeiro emprego, proporção da população empregada por conta própria e a taxa de desemprego jovem em 2011 na Região Centro, e sub-regiões Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa.

	População ativa	População desempregada	População empregada	Proporção da população desempregada à procura do primeiro emprego	Proporção da população empregada por conta própria	Taxa de desemprego jovem
	Nº	%	%	%	%	%
Centro	1 056 225	11.0	89.0	18.6	18.4	24.9
Viseu Dão-Lafões	114 404	11.5	88.5	20.2	17.5	24.9
Beiras e Serra da Estrela	98 304	13.2	86.8	18.6	19.4	31.1
Beira Baixa	36 140	10.3	89.7	18.3	17.7	24.1

Dados retirados da DataCentro.

Em 2016, a região Centro apresentava 9 empresas/Km² com aproximadamente 3 pessoas ao serviço por cada uma, existindo 96.5% de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço (Tabela 12). Comparando estes valores aos do país, verifica-se que não existe uma grande discrepância que seria prevista devido à interioridade desta região, sendo que em Portugal verificava-se em 2016 a existência de 13 empresas/Km² com aproximadamente 3 pessoas ao serviço por cada uma, 96.3% destas com menos de 10 pessoas ao serviço. Relativamente às taxas de mortalidade, de natalidade e de sobrevivências das empresas, os valores também não são muito disparos, porém o volume de negócio por empresas varia em mais de 60 milhares de euros.

Ainda de acordo com os dados apresentados na Tabela 12, a sub-região de Viseu e Dão-Lafões é a que apresenta maior densidade empresas, pessoas ao serviço por empresas e taxa de natalidade de empresas, e a menor taxa de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço. Já a sub-região das Beiras e Serra da Estrela é a que apresenta a menor taxa de mortalidade e a maior taxa de sobrevivência de empresas, traduzindo-se na sub-região com maior sucesso na estabilidade das empresas que lá se instalam. Quanto ao volume de negócio por empresas, este é amplamente maior em Viseu Dão-Lafões.

Tabela 12 - Dados referentes a empreendedorismo em Portugal, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa, em 2016.

	Densidade de empresas	Pessoal ao serviço por empresa	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço	Taxa de mortalidade de empresas	Taxa de natalidade de empresas	Taxa de sobrevivência de empresas (a 2 anos)	Volume de negócios por empresa
	N.º/km ²	N.º	%	%	%	%	Milhares de euros
Portugal	13.0	3.1	96.3	14.9	14.9	55.6	284.7
Centro	9.0	2.7	96.5	14.6	13.7	54.1	224.5
Viseu Dão-Lafões	8.4	2.6	97.0	14.3	13.3	55.9	248.2
Beiras e Serra da Estrela	3.8	2.3	97.5	13.6	11.5	59.7	135.9
Beira Baixa	1.9	2.2	97.6	15.5	14.3	52.7	147.7

Dados retirados da DataCentro.

A União Europeia tem como estratégia até 2020 superar as carências estruturais da economia europeia, melhorar a sua competitividade e produtividade e assegurar uma economia social de mercado sustentável, através de políticas para um crescimento sustentável e inclusivo («Estratégia Europa 2020», 2018). Um dos objetivos passa por investir 3% do PIB da UE em Investigação e Desenvolvimento (I&D), incluindo nas empresas. A I&D empresarial é uma fonte de inovação fundamental na economia atual e nas económicas que se baseiam no conhecimento enquanto fonte de mudança tecnológica, sendo por isso importante as empresas apostarem nesta vertente.

Assim, observando os dados presentes na Tabela 13, verifica-se que, com exceção da sub-região Viseu Dão-Lafões, entre 2012 e 2016 ocorreu um aumento exponencial da proporção da despesa em I&D nas empresas. Destaque em especial para as sub-regiões das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa que duplicaram quase esta proporção, de 21.7 para 50.8% e de 26.9 para 46.6% respetivamente.

Tabela 13 -Proporção da despesa em I&D em empresas, em percentagem, entre 2012 e 2016, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa.

	Proporção da despesa em I&D em empresas (%)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Centro	46.4	46.1	48.1	47.6	52.0
Viseu Dão-Lafões	65.9	58.7	60.1	52.8	56.4
Beiras e Serra da Estrela	21.7	37.6	40.4	35.1	50.8
Beira Baixa	26.9	24.3	50.3	48.3	46.6

Dados retirados da DataCentro.

Entre o período de 2012-2014 e 2014-2016, ocorreu na região Centro um aumento da proporção de empresas com atividades de inovação de 60.2 para 70.7%, da proporção de empresas com financiamento público para a inovação de 27.2 para 28.9% e uma estabilização da proporção de empresas com cooperação para a inovação, mantendo-se igual a 18.3%.

Estes dados apontam para uma maior consciencialização do tecido empresarial para a importância da I&D para o aumento de inovação, e conseqüente crescimento das empresas na economia nacional.

Evolução Socioeconómica

No início do século XX era a agricultura o motor económico da Região Centro, assistindo-se, mais tarde, a um grande crescimento na área da indústria têxtil, com algumas empresas a imporem-se fortemente no mercado nacional, que geravam riqueza e postos de trabalho.

Com as mudanças sociais e económicas verificadas na segunda metade do século XX, a região viu-se entrar numa espiral descendente muito acentuada que levou à rotura do tecido industrial e a quebras significativas na produção agrícola, o que conduziu a mudanças demográficas estruturantes com muitas pessoas a mudarem-se dos centros mais pequenos para os maiores núcleos urbanos na região e mesmo para fora do país. Atualmente verificamos que existe uma grande dependência a nível económico de atividades centradas no setor terciário, com o setor secundário a seguir-se.

As mudanças observadas na sociedade e economia devido à evolução industrial e entrada na era tecnológica, apresentaram efeitos no poder de compra dos portugueses. Em 1993, na Região Centro, o poder de compra *per capita* dos habitantes rondava os 73%, e vinte e dois anos depois, e mesmo com uma crise económica profunda neste período de tempo, observa-se um aumento do poder de compra para 88.8% (Tabela 14). O aumento deste indicador observou-se também nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, pelo menos entre 2007 e 2015, não existindo dados prévios a 2007.

Tabela 14 - Poder de compra per capita, em percentagem, em 1993, 2007, 2009, 2011 e 2015, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa.

	Poder de compra <i>per capita</i> (%)				
	1993	2007	2009	2011	2015
Centro	72,9	83,8	84,4	87,5	88,8
Viseu Dão-Lafões	-	71,7	72,9	78,4	80,3
Beiras e Serra da Estrela	-	80,6	82,3	82,6	86,5
Beira Baixa	-	71,6	73,6	76,8	79,2

Dados retirados da PorData.

Verificou-se ainda, entre 1993 e 2015, na Região Centro um aumento da proporção do poder de compra de 16.6 para 19.4%, como se pode verificar pelos dados representados na Tabela 15.

Entre 2007 e 2015, observou-se também o aumento deste indicador na sub-região de Viseu Dão-Lafões numa décima percentual, e uma estagnação nas sub-regiões das Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa.

Tabela 15 - Proporção do poder de compra, em percentagem, em 1993, 2007, 2009, 2011 e 2015, na região Centro, e nas sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela e da Beira Baixa.

	Proporção do poder de compra (%)				
	1993	2007	2009	2011	2015
Centro	16,6	18,8	18,9	19,2	19,4
Viseu Dão-Lafões	x	1,9	1,9	1,9	2,0
Beiras e Serra da Estrela	x	0,7	0,7	0,7	0,7
Beira Baixa	x	1,7	1,7	1,7	1,7

Dados retirados da PorData.

Diagnóstico

Após as análises iniciais, pode-se verificar que existem alguns pontos de foco que se devem considerar com especial relevo, como o facto de na região do Centro e sub-regiões em análise se verificar uma quebra acentuada no número de residentes com idades entre os 15 e 65 anos nos últimos anos, e ainda o aumento contínuo e preocupante do envelhecimento populacional. Adicionalmente, a taxa de crescimento natural da população apresenta taxas negativas desde 2012 até 2017, e a proporção de população jovem também sofre desde 2012 um declínio, o que se traduz em menos potenciais empreendedores no futuro.

Há, no entanto, notas positivas na análise efetuada e que se prende com os índices de escolaridade que registam uma subida acentuada, verificando-se um número crescente de residentes que terminam a sua formação superior, o que se traduz num aumento do número de mão-de-obra com qualificação superior. Assim, verifica-se um potencial elevado para a criação de empreendedorismo e empresas devido à taxa de escolarização no ensino superior e número de diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas por 1000 habitantes registados nas sub-regiões de Viseu-Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, bem como às taxas assentes associadas à qualificação. Quanto ao empreendedorismo, as prospeções são favoráveis tendo especial enfoque na taxa de sobrevivência de empresas (a 2 anos) observadas nas sub-regiões, encontrando-se esta positiva (>50%) no ano de 2011. Adicionalmente, no tecido empresarial, regista-se um aumento generalizado da despesa em I&D, com exceção da sub-região Viseu Dão-Lafões, o que tem implicações potenciais no desenvolvimento de produtos e/ou serviços mais competitivos, o que consequentemente pode despoletar a competitividade saudável na indústria, contribuindo positivamente para a economia destas sub-regiões.

Nesta análise é ainda de ressaltar ao nível económico a excessiva dependência do sector terciário na área do emprego. Existe, ainda, falta de investimento e aproveitamento nos

negócios relacionados com o sector primário. Na análise efetuada verifica-se, igualmente, o aproveitamento deficitário por parte dos Municípios no que toca aos investimentos efetuados nas áreas do empreendedorismo e o subaproveitamento da capacidade industrial da região.

Análise SWOT

Tabela 16 - Análise SWOT da Região Centro.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Rede Viária;	Portagens;
Estruturas de apoio ao empreendedorismo já existentes nas diferentes regiões;	Distância dos centros de decisão;
Localização geográfica em contexto ibérico;	Pouca sensibilidade dos organismos públicos e dos seus agentes para a área da inovação e empreendedorismo;
Casos de sucesso;	Falta de conhecimento e importância dada a estas áreas;
Redes de incubadoras já existentes.	Falta de cultura empreendedora na população;
	Nível baixo de qualificação da população e fenómenos de abandono escolar;
	Debilidade do tecido industrial da região;
	Elevada dependência do sector do comércio e serviços;
	Divergências constantes entre os municípios (Bairrismo)

Oportunidades	Ameaças
Crescimento do mercado online;	Situação política nacional e internacional;
RIS3 do Centro de Portugal - Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente;	Fuga de pessoas do interior do país levando ao consequente esvaziamento demográfico da região;
Localização geográfica e rede rodoviária;	Baixo poder de compra per-capita na região;
O interesse crescente e o <i>buzz</i> existente em torno das empresas tecnológicas e <i>startups</i> ;	Fuga de pessoas qualificadas para outras regiões do país e estrangeiro;
As lacunas existentes no mercado podem ser encaradas como uma oportunidade;	Cultura empresarial deficitária;
A existência de estruturas físicas que estão subaproveitadas;	Fraca notoriedade da região no país;
Baixo custo por metro quadrado dos terrenos;	Imagem ruralizada que a região possui no país, sem margem para o aparecimento de empresas que se enquadrem no perfil que desejamos;
Existências de medidas de incentivo à fixação de empresas no interior;	Condições macroeconómicas;
Elevados níveis de escolaridade e qualificação dos indivíduos da região.	Perfil austero que caracteriza a população da região;
	População envelhecida.

Através da Análise SWOT mencionado anteriormente, considera-se que os Pontos Fortes estão muito relacionados com a força e experiência das estruturas de apoio ao empreendedorismo, assim como os recursos físicos a estas afetos. Já os Pontos Fracos, prendem-se muito com as vicissitudes afetas à localização geográfica da Região que podem ser, de certo modo, esbatidas ou contornadas fazendo um bom uso das oportunidades assinaladas.

Adicionalmente, as Oportunidades verificadas são fatores que podem ser utilizados para contornar os pontos fracos, ou seja, os custos afetos às portagens ou aos custos com os transportes, podem ser minimizados através da exploração do mercado online e as suas

potencialidades no que toca às comunicações, com a possibilidade de serem feitas conferências online. A própria localização geográfica que pode ser entendida como sendo um ponto fraco, pode ser encarada como uma oportunidade atendendo à proximidade com Espanha, ou os baixos custos relacionados com a aquisição de terrenos para a implementação de empresas que, por sua vez, recebem incentivos caso optem por se localizar na região. Mesmo os baixos níveis de qualificação da população ou a falta de cultura empreendedora podem ser minimizados pelas oportunidades em torno do interesse crescente e do buzz relacionado com as empresas tecnológicas e as *startups* e que pode levar possíveis empreendedores a perceberem e a tirarem partido das lacunas existentes no mercado, apostando em novas ideias de negócio e percebendo a nossa localização não como um ponto fraco mas como uma oportunidade de crescimento pessoal.

Por fim, as ameaças estão muito relacionadas com a imagem que a região possui e que se encontra muito enraizada não apenas no exterior, mas na própria população residente e que se reflete no fraco investimento empreendedor e na fuga de pessoas jovens para outras geografias.

Através desta análise pode-se verificar que a grande força das estruturas de apoio ao empreendedorismo, e conseqüentemente ao CEi, está assente no potencial inerente às mesmas, nomeadamente às estruturas (físicas e humanas), experiência, conhecimento e competências que as instituições de ensino superior existentes na região podem providenciar (UBI - Universidade da Beira Interior; IPCB - Instituto Politécnico de Castelo Branco; IPG - Instituto Politécnico da Guarda; IPV - Instituto Politécnico de Viseu; Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras; e Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu). Em conjunto, estes organismos fornecem uma massa empírica e efetiva de auxílio à implementação e desenvolvimento de projetos nas mais variadas áreas.

Os Pontos Fortes que caracterizam as estruturas de apoio ao empreendedorismo devem ser encarados de modo a poderem suprimir, ou colmatar os pontos fracos e as ameaças, sejam estes fatores externos à região onde estas se inserem ou afetos às mesmas, assim como o devido aproveitamento das oportunidades será uma forma eficaz de ultrapassar as ameaças e os próprios Pontos Fracos.

Pode-se ainda verificar que os Pontos Fracos podem ser ultrapassados ou minimizados através de ações concretas de formação e informação de modo a ser possível trabalhar em função de uma mudança.

Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo

Introdução

Atualmente, segundo a Rede Nacional de Incubadoras, existem em Portugal mais de 130 incubadoras de empresas, servindo assim esta rede para identificar, mapear e interligar as incubadoras e aceleradoras existentes no país, quer sejam criadas por universidades, polos científicos e tecnológicos, autarquias, empresas privadas ou entidades estrangeiras («RNI - Rede Nacional de Incubadoras», 2019).

Na região Centro, em 2005, promovido pelo CEC- Câmara de Comércio e Indústria do Centro, foi subscrito pelos empresários e organizações do Centro de Portugal o Pacto para a Nova Centralidade, um documento estratégico que definiu um conjunto de ações a médio e longo prazo que visavam o aumento da competitividade desta região, e a definição de metas relacionadas com a criação de um ambiente propício ao empreendedorismo e incubação («RIERC – Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro», 2018).

Já em 2007, várias incubadoras nacionais assinaram um protocolo para a criação da RIERC - Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro, atualmente designada por Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro («RIERC – Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro», 2018). Esta rede assume-se como um fórum regional de reflexão estratégico relativamente ao empreendedorismo, bem como impulsionador para a promoção de dinâmicas de interação e articulação entre os diferentes membros da Rede. Atualmente, fazem parte desta rede 18 estruturas de apoio ao empreendedorismo, usualmente denominadas como incubadoras: AIRO - Caldas Empreende (Caldas da Rainha), AIRV (Videu), AIRV - Centro Histórico (Viseu), Biocant (Cantanhede), BLC3 (Oliveira do Hospital), CEi - Centro de Empresas Inovadoras (Castelo Branco), CETEC (Coimbra), IDNET (Leiria), IEFF (Figueira da Foz), Incubadora de Empresas do Curia Tecnoparque (Tamengos), INOPOL (Coimbra), IPN - Incubadora (Coimbra), IUPEN (Fundão), Óbidos Parque (Óbidos), OPEN (Marinha Grande), PARKUBIS (Covilhã), TagusValley (Abrantes) e UA Incubator (Ílhavo).

Devido ao elevado número de incubadoras a nível nacional, limitou-se o estudo das estruturas de apoio ao empreendedorismo a três sub-regiões devido à proximidade geográfica e à partilha de características do próprio território, onde se incluem a interioridade destas e as suas baixas densidades. Assim, irão caracterizar-se as incubadoras das sub-regiões de Viseu Dão-Lafões, das Beiras e Serra da Estrela, e claro da Beira Baixa, sub-região onde se localiza o CEi.

Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo em Beiras e Serra da Estrela

1. Incubadora A Praça (IUPEN) do Fundão

A Incubadora A Praça situada no Fundão, distrito de Castelo Branco, enquadra-se num plano estratégico para a inovação desenvolvido por este município, o Living Lab Cova da Beira. Este resultou de um consórcio promovido pelo Município do Fundão em parceria com universidades, empresas, banca, e instituições públicas e privadas, e visa criar um ecossistema criativo de espírito empreendedor que inclui a incubação de empresas, a criação de um laboratório de prototipagem, as casas-oficina que se situam no Fundão e nas Aldeias Históricas e do Xisto, o funcionamento de centros de formação e de escolas adaptadas à realidade empresarial, o estabelecimento de polos de investigação e desenvolvimento de produtos na área da saúde, e a internacionalização dos produtos criados pelos empreendedores («Câmara Municipal do Fundão», 2018)

Esta incubadora visa alavancar a criatividade e empreendedorismo na área, e poderão candidatar-se pessoas singulares e coletivas promotoras de um projeto empresarial, empreendedores no processo de desenvolvimento sustentado de ideias de negócio e empresas de base tecnológicas, serviços, entre outros que demonstrem inovação no seu projeto. O modelo de incubação instaurado neste infraestrutura divide-se em três fases: pré-incubação, incubação e desenvolvimento empresarial, sendo que o período máximo de permanência das empresas em regime de incubação é de 2 anos, podendo este ser antecedido por um máximo de 12 meses em regime de pré-incubação («Câmara Municipal do Fundão», 2018).

As empresas incubadas n'A Praça dispõem de um ambiente propício ao seu crescimento e desenvolvimento, dispondo de vários apoios para obterem sucesso no mundo empresarial.

2. PARKUBIS - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã

O PARKUBIS - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã é um projeto de dinamização da inovação e do empreendedorismo situado na Covilhã, distrito de Castelo Branco, que visa transformar projetos de investigação em realidades empresariais, criando assim, a possibilidade de se desenvolverem novas indústrias na região, e conseqüentemente, de atraírem investidores nacionais e internacionais.

A missão desta incubadora passa pelo reforço da economia da Beira Interior, através da potenciação do nível tecnológico da indústria e serviços existentes, da sua diversificação para novos setores, da criação de atividades de inovação e desenvolvimento (I&D), de forma a atrair e fixar pessoas na região com novas soluções profissionais. Assim, o PARKUBIS funciona como uma ferramenta de estímulo e desenvolvimento da região, através da criação de um ambiente

inovador, sendo os seus principais objetivos a criação de condições para o desenvolvimento de novas atividades de base tecnológico e o enraizamento da interligação entre a Universidade da Beira Interior (UBI) e o tecido empresarial, através da oferta de I&D de acordo com as necessidades das empresas e do apoio de novos projetos de investigação da UBI («Parkurbis—Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A», 2018).

Os serviços que esta estrutura de apoio ao empreendedorismo presta à sua comunidade incluem instalações para a incubação, serviços de apoio administrativo, serviços de apoio e dinamização empresarial (acesso preferencial a capital de risco e business angels; apoio na elaboração de candidaturas a programas de financiamento; apoio na criação e constituição de empresas; apoio no registo de patentes; serviços de marketing/imagem; apoio à internacionalização; CAIE - Centro de Apoio à Inovação e ao Empreendedorismo), e redes de contactos. Adicionalmente, esta infraestrutura dispõe ainda do GACE - Gabinete de Apoio à Criação de Empresas, uma estrutura que pretende facilitar a criação de novas empresas na procura de instalações dimensionadas ao tipo de negócio, no acesso privilegiado aos diversos balcões da administração pública, no acesso a programas de financiamento nacionais e comunitários e na facilitação das diversas formalidades inerentes («Parkurbis—Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A», 2018).

3. UBIMedical da Covilhã

O UBIMedical apresenta-se como uma estrutura de apoio ao empreendedorismo na Covilhã dirigida a indivíduos com perfil empreendedor interessadas em desenvolver projetos de transferência de tecnologia ou projetos empresariais. *Startups*, alunos e investigadores da UBI, entidades de ensino avançado e de I&D encontram nesta estrutura um ambiente propício para partilha de conhecimento nas áreas de saúde e ciências da vida, e a sua valorização económica («UBIMedical – Incubator | Accelerator», 2018).

Esta estrutura oferece serviços de pré-incubação aos projetos inovadores de forma a garantir que os que prosseguem para o processo de incubação física, apresentam um produto ou serviço suficientemente desenvolvido para ser introduzido no mercado. Durante a pré-incubação, os empreendedores podem utilizar as instalações, aceder a serviços de consultoria especializados para acompanhar o desenvolvimento do produto ou serviço e ter acompanhamento na elaboração do seu plano de negócios, e ainda outros serviços vocacionados para a criação de empresas (apoio jurídico, fiscal, formação, entre outros). Adicionalmente, existem ferramentas como o *coaching* e *mentoring* para apoiar os empreendedores relativamente aos riscos associados e ainda acelerar os seus projetos empresariais e as suas competências empresariais («UBIMedical – Incubator | Accelerator», 2018).

O UBIMedical é um espaço que promove a cooperação entre a academia e a indústria, através da agilização da transferência de conhecimento na procura por novas tecnologias, da promoção de desenvolvimento de investigação por parte das empresas e da realização dos testes

laboratoriais necessários para a comercialização dos produtos dos empreendedores («UBImedical – Incubator | Accelerator», 2018).

Os serviços que esta estrutura presta aos empreendedores passam pelo acompanhamento dos projetos empreendedores, apoio na elaboração de um plano de negócios, organização de concursos de inovação, apoio no I&D, consultoria em propriedade industrial, acesso a redes de contactos que incluem empreendedores, outras estruturas de apoio ao empreendedorismo e facilitadores, divulgação de informação pertinente para novos negócios e apoio no financiamento através de business angels, plataformas de investimento, entre outros («UBImedical – Incubator | Accelerator», 2018).

4. Instituto de Gouveia

Escola Profissional Localizada em Gouveia, o IGEP - Instituto de Gouveia Escola Profissional tem apostado no auxílio à criação de empresas por parte dos alunos formados pela Instituição, proporcionando apoio através da disponibilização de consultoria por parte do quadro docente, empresas parceiras e através da cedência de um espaço físico e materiais de trabalho para a implementação de novas ideias de negócio.

5. Gouveia *Startup*

A Gouveia *Startup* visa apoiar empreendedores no processo de desenvolvimento de ideias de negócio inovadoras com potencial de crescimento, com vista à sua implementação no mercado e disponibilizar um espaço físico para o desenvolvimento das atividades, bem como o acesso a uma rede de contactos de entidades parceiras deste projeto.

6. Policasulos IPG

A funcionar nas instalações do Instituto Politécnico da Guarda, esta incubadora de ideias funciona desde 2009 e tem como principal objetivo apoiar a criação de empresas por parte dos recém-licenciados das quatro escolas superiores que constituem o Instituto, que queiram implementar novas ideias e projetos inovadores, através da cedência de um espaço físico, consultadoria e apoio técnico por parte do pessoal docente. Os policasulos consistem em espaços de aceleração de projetos com vocação empresarial idealizados por alunos do politécnico, de forma a incentivá-los à criação de empresas. O apoio por parte do Policasulos tem a duração máxima de 4 anos.

Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo em Viseu Dão Lafões

1. Incubadoras de Empresas da Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV)

As Incubadoras de Empresas da AIRV situam-se em Coimbra, no distrito de Viseu, e visam a promoção e acompanhamento de empresas inovadoras em fase embrionária, agregando-as num espaço físico e disponibilizando-as diversos serviços para que a sua inserção no ambiente empresarial seja realizada com sucesso. Adicionalmente, estas estruturas de apoio ao empreendedorismo tem como objetivo a promoção da cooperação do meio empresarial e das instituições de ensino («Incubadora de Empresas AIRV», 2018).

Desta forma, a AIRV apoia os empreendedores com ideias e projetos com caráter inovador e com potencial económico, interesse para o desenvolvimento e competitividade da região, e criação de postos de trabalho e fixação de quadros («Incubadora de Empresas AIRV», 2018).

Para além do espaço físico, a estrutura oferece ainda apoio especializado em várias vertentes, pelos técnicos da AIRV.

Estruturas de Apoio ao Empreendedorismo na Beira Baixa

1. IDN - Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova

A IDN Incubadora situa-se em Idanha-a-Nova, no distrito de Castelo Branco, e é um projeto desenvolvido pelo Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento (CMCD) em cooperação com a Câmara Municipal de Idanha-a-Nova e a Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco. O principal objetivo desta infraestrutura é orientar a captação de novo investimentos empresariais para a zona, e a integração e acompanhamento dos mesmos («IDN - Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova—RNE - Roteiro Nacional do Empreendedorismo», 2018).

Num concelho com 8.360 residentes, esta incubadora visa incentivar o espírito empreendedor, sendo que a sua relação com o desenvolvimento local e regional tem demonstrado uma elevada importância para a criação de emprego, e consequentemente o desenvolvimento económico e social («IDN - Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova—RNE - Roteiro Nacional do Empreendedorismo», 2018; «PORDATA - População residente, estimativas a 31 de Dezembro», 2017).

São vários os propósitos da IDN Incubadora, incluindo a promoção da ligação da comunidade científica à comunidade empresarial, a realização de iniciativas que estimulem o empreendedorismo, a disponibilização de um leque de serviços para apoiar iniciativas empreendedoras de outras entidades, o debate da experiência e inovação introduzidas no empreendedorismo através da organização de conferências, colóquios, entre outros eventos, a fomentação da ligação a redes homólogas internacionais para intercâmbio de novas

experiências e conhecimento, e a criação de serviços de apoio às empresas incubadas («IDN - Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova—RNE - Roteiro Nacional do Empreendedorismo», 2018).

Assim, a IDN Incubadora criou uma gama de serviços de apoio para os empreendedores com iniciativas empreendedoras ao nível do desenvolvimento de um plano de negócios para as novas empresas, criação de *networking*, serviços de consultoria, incubação de empresas e por fim, constituição de empresas. O período de permanência de uma empresa nesta incubadora é de quatro anos, podendo estas usufruir dos apoios prestados pela IDN durante esse período de tempo («IDN - Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova—RNE - Roteiro Nacional do Empreendedorismo», 2018).

2. INOVA Startup Proença

A INOVA Startup Proença, situa-se em Proença-a-Nova, no distrito de Castelo Branco, e é uma estrutura de apoio ao empreendedorismo de incubação de empresas de 2ª geração. Esta visa estimular e apoiar ideias e projetos de negócio de empresas já constituídas e com atividade. Existe um processo faseado associado à fase de incubação dos projetos que se traduz num acompanhamento personalizado e serviços de assessoria adaptados à realidade de cada projeto, sendo que existe um valor monetário limite deste serviço de acordo com o tipo de negócio (até 5 000€ para empresas recentes ou a iniciarem atividade; e até 10 000€ para empresas com mais de 3 anos de atividade) («INOVA Startup Proença», 2018).

No caso da INOVA Startup Proença, são privilegiados os projetos que venham a apresentar atividade em Proença-a-Nova, porém os restantes que tenham como objetivo instalarem-se noutra local não são excluídos, incluindo os projetos que não necessitem de instalações físicas, sendo que se podem candidatar à incubação pessoas singulares ou empresas já constituídas («INOVA Startup Proença», 2018).

Esta estrutura presta serviços de *mentoring*, formação, *workshops*, *networking*, e dá apoio no financiamento, na validação de boas práticas ambientais e sociais, na contabilidade e fiscalidade, na gestão de recursos humanos, no desenvolvimento de imagem e comunicação empresarial, em campanhas de anúncios online, na certificação de produtos, em candidaturas a apoios comunitários, no desenvolvimento de projetos de investimento, entre outros («INOVA Startup Proença», 2018).

3. SerQ - Pólo de inovação e dinamização no setor agro-florestal

O SerQ - Pólo de inovação e dinamização no setor agro-florestal situa-se na Sertã, distrito de Castelo Branco, e é uma associação científica, tecnológica e de formação que tem como principal objetivo a investigação e desenvolvimento experimental, consultoria, transferência de tecnologia, certificação e validação de produtos e soluções («SerQ | Centro de inovação e competências da floresta», 2018).

Esta estrutura de apoio ao empreendedorismo atua no setor agro-florestal e pretende ser um polo dinamizados de diferenciação e inovação, investimento e criação de emprego. A promoção da competitividade no setor através da melhoria da qualidade das matérias-primas e idealização e desenvolvimento de novos produtos são ferramentas estratégicas da SerQ para aumentar a competitividade das empresas inseridas neste setor, abrangendo toda a cadeia de valor, desde a produção à colocação do produto de base florestal no mercado («SerQ | Centro de inovação e competências da floresta», 2018).

Esta estrutura abrange uma nave de ensaios, onde se concretizam as atividades de I&D; o laboratório de ciências da vida, espaço que complementa a nave de ensaios; o FabLab, espaço com diversos equipamentos de prototipagem rápida para o desenvolvimento e fabricação de protótipos; e por fim, a incubadora que visa a incubação física de empresas em início de atividade («SerQ | Centro de inovação e competências da floresta», 2018).

Ecosistema de Empreendedorismo em Castelo Branco

Segundo Cohen, os ecossistemas de empreendedorismo sustentáveis são constituídos por um grupo interconectado de atores numa comunidade local que se encontre comprometida com o desenvolvimento sustentável através do apoio e facilitação à criação de novos projetos empreendedores (Cohen, 2006).

O ambiente vivido localmente influencia as escolhas dos empreendedores, e consequentemente, o seu sucesso afeta a economia local. De acordo com um estudo prévio, partilhar uma localização geográfica com empreendedores já bem estabelecidos, influencia estatística e significativamente a probabilidade de um indivíduo deixar o seu emprego para iniciar um projeto empreendedor. Assim, as interações sociais a um nível local apresentam uma influência no aparecimento de novos empreendedores, aumentando o ecossistema local de empreendedorismo (Andersson & Larsson, 2016).

Assim, a nível local, um ecossistema de empreendedorismo necessita de diversas entidades e instituições que fomentem o empreendedorismo nos seus habitantes, uma vez que quanto maior o número de empreendedores locais bem-sucedidos, maior será o aparecimento de novos projetos empreendedores locais, contribuindo para um ecossistema local de empreendedorismo maduro e em constante crescimento.

O concelho de Castelo Branco apresenta uma forte aposta na área do empreendedorismo através de diversas entidades, associações e projetos existentes na região. Esta área é uma forte aposta do município de Castelo Branco que pretende atrair e fixar pessoas para a região, criar novos postos de trabalho e aumentar a atividade económica.

A aposta no empreendedorismo em Castelo Branco assenta em várias vertentes, desde o empreendedorismo social, em contexto académico, empresarial, infantil e juvenil, agroalimentar e criativo. Existem ainda associações focalizadas na indústria e comércio que pretendem promover o desenvolvimento de atividades económicas em Castelo Branco.

O empreendedorismo social agrega valor à sociedade através da criação de soluções para problemas sociais, e visa aumentar a riqueza pessoal (Peredo & McLean, 2006). O processo de empreendedorismo social tem por origem o desejo de promover uma mudança ou transformação social. Ao perseguir metas e objetivos materiais, a missão dos empreendedores sociais é oferecer à sociedade uma contribuição profunda, e para tal estes, mobilizam recursos para resolver problemas sociais e satisfazer as necessidades humanas básicas (Yunus, 2009). A Amato Lusitano - Associação de Desenvolvimento é uma Associação privada sem fins lucrativos constituída para dar resposta às necessidades identificadas pelos grupos mais vulneráveis ao nível social e de situações de risco no concelho de Castelo Branco, promovendo a sua inclusão social, igualdade de oportunidades e de género e não-discriminação. Esta associação promove o respeito pela igualdade e defesa dos direitos humanos, e visa elaborar respostas de inclusão social para o desenvolvimento de competências dos grupos de maior risco e vulnerabilidade. A Amato Lusitano procura promover os valores da economia social, com o desenvolvimento de várias iniciativas, incluindo ações para promoção de empreendedorismo e inovação social (Amato Lusitano, 2019).

O Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB) apresenta uma metodologia transversal a todos os públicos, discentes e docentes, com especial ênfase na valorização do conhecimento produzido, promovendo assim o empreendedorismo no contexto académico. Para tal, o IPCB, organiza ações de formação e acompanhamento que visam a geração de ideias e elaboração de planos de negócios; forma formadores e facilitados de empreendedorismo de forma a capacitar os participantes nas iniciativas com ferramentas e competências empreendedoras; e realiza encontros com empresários, criando uma aproximação da academia com a indústria para a extrapolação do conhecimento académico para o tecido empresarial. Adicionalmente, o IPCB originou em 2003 o concurso Poliemprende, que se estendeu, em 2006, a todos os institutos politécnicos do País bem como a algumas escolas não integradas (IPCB, 2019a). Este concurso procura atuar nas diferentes vertentes do empreendedorismo, desde a promoção da criatividade e inovação, ao desenvolvimento da ideia e planificação da ação, até à criação do próprio negócio e/ou registo de patente, sendo os seus objetivos primordiais a promoção do espírito empreendedor a criação de novos negócios (IPCB, 2019b).

O agroalimentar é uma das principais indústrias de Castelo Branco, e como tal foram criadas duas entidades que visam promover, alavancar e apoiar os empreendedores desta área, o Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar (CATAA) e a InovCluster - Associação do Cluster Agro-Industrial do Centro.

O CATAA assume-se como um centro de excelência no apoio tecnológico ao sector agroalimentar, na promoção de investigação e no desenvolvimento e inovação no tecido empresarial. Este centro apresenta três unidades laboratoriais - físico-química, microbiologia e análise sensorial - que analisam géneros alimentícios e aferem a sua segurança e qualidade, e ainda quatro unidades piloto - carnes, lácteos, azeites e hortofrutícolas - que se caracterizam pela sua funcionalidade e versatilidade, tendo como objetivo principal o desenvolvimento e implementação das novas tecnologias alimentares. Adicionalmente, o CATAA presta outros serviços que visam apoiar as empresas do setor agroalimentar, quer da região quer a nível nacional (CATAA, 2019).

A InovCluster é uma associação que visa contribuir para o aumento da competitividade das empresas agroalimentares locais e regionais e para a afirmação da Região Centro de Portugal ao nível nacional e internacional. Para tal, esta associação estabelece uma plataforma de concertação entre os principais atores do sector, e apoia as empresas em processos de inovação, investigação e desenvolvimento, transferência de conhecimento, formação, desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, marketing e internacionalização (InovCluster, 2019).

No contexto de empreendedorismo criativo, esta foi a mais recente aposta do município em Castelo Branco, a criação da Fábrica da Criatividade. Um centro onde a cultura se cria e flui, criado para albergar projetos empreendedores na área das indústrias criativas, incluindo teatro, dança, música, cinema, vídeo e televisão, design, artes gráficas, fotografia e arquitetura. Neste espaço multidisciplinar cruzam-se e colaboram inúmeras artes e os empreendedores podem partilhar ideias entre si, ao mesmo tempo que usufruem de um conjunto de oficinas/ateliers, serviços e gabinetes com áreas individualizadas, permitindo-lhes desta forma a inserção num ambiente adequado e com as condições técnicas necessárias, convertendo-se num ponto de encontro de profissionais, criadores e público. A Fábrica da Criatividade visa fomentar o aparecimento de novos projetos nas áreas das indústrias criativas e inovadoras, gerando assim desenvolvimento nas vertentes cultural, artística, económica e tecnológica; captar talento; e promover o empreendedorismo e espírito de iniciativas na região (Câmara Municipal de Castelo Branco, 2019).

Existem duas associações focalizadas na indústria e comércio que visam alavancar o desenvolvimento de atividades económicas em Castelo Branco, a ACICB - Associação Comercial e Empresarial da Beira Baixa e a AEBB - Associação Empresarial da Beira Baixa. A ACICB pretende promover e contribuir para o desenvolvimento técnico, económico e social da região; desenvolver os setores a que pertencem os seus associados; promover e apoiar os contactos comerciais com os mercados externos; colaborar com a administração pública na definição da política sócio económica, em matéria de relações de trabalho, segurança social, desenvolvimento regional, crédito, investimento, comércio externo, fiscalidade, entre outros; e representar os seus associados perante entidades públicas e privadas. Esta associação presta

serviços em quatro eixos: apoio administrativo, gabinete técnico, assistência médica e jurídica (ACICB, 2019). A AEBB visa também promover o desenvolvimento das atividades económicas do distrito de Castelo Branco em diversos domínios - técnico, económico, comercial, associativo e outros -, assegurando aos seus associados uma participação nas decisões e programas que no âmbito daquelas atividades respeitem às empresas e à região. Esta associação presta serviços nas áreas de formação profissional e empresarial, jurídica e técnico-económica, contando ainda com um Gabinete de Inserção Profissional que fornece apoio às empresas e jovens, na organização de feiras, exposições e outros eventos, entre outros serviços («AEBB – Associação Empresarial da Beira Baixa», 2019).

Por fim, empreendedorismo empresarial ocorre no CEi - Centro de Empresas Inovadoras, o objeto de estudo deste projeto, e que é posteriormente caracterizado. Porém, com origem no CEi, um outro projeto inovador foi também criado em Castelo Branco, a Fábrica do Jovem Empreendedor. Esta surge como um espaço que pretende gerar um conjunto de iniciativas que visam a promoção de competências empreendedoras nas comunidade escolar e local, e está pensada para acolher e acompanhar projetos de empreendedorismo infantil e juvenil. O principal objetivo da Fábrica do Jovem Empreendedor é fomentar o espírito empreendedor nos jovens, desde tenra idade, dotando-os de ferramentas essenciais para concretizarem qualquer projeto (Coolworking, 2019).

5. CEi - Centro de Empresas Inovadoras

Entidade

A CATAA - Associação Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar de Castelo Branco, é uma associação sem fins lucrativos, de natureza privada, constituída em agosto de 2010. A parte maioritária desta associação pertence ao Município de Castelo Branco, tendo também como associados o Instituto Politécnico de Castelo Branco e a Associação do Cluster Agroindustrial do Centro. A CATAA é detentora e gestora do CATAA - Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar e do CEi - Centro de Empresas Inovadoras.

O CEi é uma instituição de apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento empresarial, com valências de incubação, fabricação e prototipagem, sendo a missão desta estrutura de apoio ao empreendedorismo, apoiar empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento de ideias de negócio, convertendo-as em realidades empresariais sustentáveis. Assim, o CEi visa promover o desenvolvimento da região e da comunidade onde se insere, através da disponibilização de espaços e serviços qualificados a empresas embrionárias, do apoio sustentado a empreendedores, da transferência de tecnologia e conhecimento e da fomentação da cooperação entre o tecido empresarial, académico e outros atores relevantes.



Figura 3 - Imagens referentes ao CEi, retiradas do site da entidade (www.cataa-cei.pt).

Na sua génese, o CEi apresentava como objetivos o apoio ao empreendedorismo (criação de empresas, plano de negócios, etc.), consultoria financeira e em sistemas de incentivos,

formação, seminários e *workshops*, apoio no recrutamento de colaboradores, redes e *networking*, serviços de secretariado, apoio na procura de novas oportunidades de negócios, “*match-making*” entre as empresas do CEI e clientes, apoio à internacionalização/entrada em novos mercados, realização de estudos de mercado e transferência de tecnologias e consórcios de I&DT.

Adicionalmente, na fase inicial do projeto, de acordo com documentos internos sigilosos a que se obteve acesso, o CEi visava tirar partido da sua localização e das condições já instaladas, designadamente um parque com empresas de referência no sector agroalimentar e um centro de apoio tecnológico nesse domínio, e dar resposta a empresas de base tecnológica que se pretendam desenvolver, permitindo:

- Criar condições para a criação de empresas de base tecnológica, suportadas por instalações de suporte a essa atividade;
- Reforçar os esforços de estímulo ao empreendedorismo de base tecnológica já desenvolvidos anteriormente ou em curso.
- Promover a inovação e contribuir para a fixação na região do conhecimento gerado nas instituições tecnológicas locais ou em parceria com outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN);
- Promover a coesão territorial, qualificar e integrar os espaços regionais;
- Contribuir para um aumento da competitividade da cidade de Castelo Branco e da região envolvente, através da consolidação dos principais subsistemas urbanos e regionais;
- Assegurar mecanismos que permitam contribuir para a atração e fixação de população na região;
- Contribuir para o aumento do investimento privado e/ou público na região.

Segundo Luís Correia, o CEi iniciou a sua atividade com determinados objetivos em mente, incluindo o aumento de postos de trabalho, do número de projetos empreendedores, da consistência desses projetos e dos sucessos a nível de empreendedores se instalam no CEi, se o mesmo afirma que estes são os objetivos que ainda hoje o CEi detém.

Atualmente, o CEi presta vários serviços que se encontram em conformidade com as diferentes fases de desenvolvimento das empresas, desde a ideia até à concretização do negócio e consolidação do mesmo. Ao nível do espaço físico, o CEi dispõe de 35 espaços que podem ser ocupados por empreendedores, incluindo salas individuais, oficinas e dois espaços de *co-work* com capacidade para 32 empreendedores.

Esta estrutura disponibiliza serviços de apoio complementar e de acompanhamento técnico, e ainda acesso a protocolos de interação com entidades do meio empresarial e do sistema científico e tecnológico, local, regional, nacional e internacional, que proporcionam às

entidades incubadas a inserção num contexto empresarial adequado e o acesso a apoios qualificados.

O CEi disponibiliza, também, um Laboratório de Prototipagem Rápida, o FabLabCB, o qual permite a empreendedores de diversas áreas produzir os seus protótipos dentro da instituição a custos reduzidos, permitindo assim um apoio vertical ao empreendedor desde a ideia ao protótipo bem como na procura de mercados.

Relativamente ao âmbito de atuação, o enfoque atual do CEi remete para o apoio na fase inicial do processo de constituição das empresas. O CEi assume igualmente um âmbito de atuação orientado para o apoio ao empreendedorismo e internacionalização em áreas de negócio preferenciais: agroalimentar, biotecnologia, ciências da vida, tecnologias de informação, comunicação, eletrónica e climatização.

Esta estrutura de apoio ao empreendedorismo é gerida por especialistas, o que proporciona aos empreendedores e às empresas as melhores condições de instalação e desenvolvimento dos respetivos negócios e acrescenta valor à sua atividade, através de estímulo do fluxo de conhecimento e de tecnologias entre empresas, mercados, instituições públicas e instituições de I&D, proporciona ainda o apoio à criação e crescimento de empresas baseadas na inovação, bem como outros serviços de apoio de elevada qualidade.

Caracterização empresas incubadas no CEi

O CEi divide os seus setores empresariais incubados em seis áreas distintas: IT, IOT - Gaming; Marketing Digital - Comunicação; Indústrias Criativas - Design; Alimentar - Biotech; Serviços; Saúde; e Eletrónica e Automação («CEi—Centro de Empresas Inovadoras», 2019).

No total, encontram-se atualmente incubadas fisicamente no CEi 31 empresas, o que equivale a uma taxa de ocupação igual a 46%, encontrando-se ainda salas individuais, oficinas e locais nos espaços *co-work* disponíveis para ocupação. Contudo, no total encontram-se incubadas 54 empresas, 23 incubadas virtualmente, correspondendo a uma taxa igual a 43%.

Das 54 empresas existentes no CEi, 19 empresas da área de IT, IoT e Gaming, 1 de Marketing Digital e Comunicação, 8 de Indústrias Criativas, 12 de Alimentar e Biotecnologia, 6 de Serviços, 5 de Saúde e 3 de Eletrónica e Automação, significando que a maioria é de base tecnológica, representando este um setor importante para esta incubadora de empresas.

Luis Correia afirma que os setores estratégicos mais fortes atualmente incubados no CEi são o da tecnologia, automóvel e o agroalimentar. Contudo, quando questionado se são os setores mencionados acima que deseja que no futuro o CEi continue a alcançar, este apresenta, tal como ele diz, uma visão muito própria. Na sua opinião, o CEi não se deve focalizar apenas em

alguns setores devido às características da região onde se insere, e por isso, deve procurar captar empreendedores de todas as áreas.

“Considerando que estamos numa região que não é das regiões mais fortes, que é no fundo uma região que tem dificuldades, que tem perdido população, não nos podemos fixar numa especialização.” - Luís Correia

Já João Pedro Borges, diretor do CEi, acrescenta ainda o setor da tecnologia ligada à automação, e sustenta que no futuro, o setor tecnológico será tendencialmente o setor maioritário incubado no CEi devido a duas razões: à necessidade crescente de máquinas e programação, e à facilidade que esta indústria apresenta de trabalhar à distância, sendo esta uma forma de retenção de talento, uma vez que os indivíduos não necessitam de se deslocalizar, podendo trabalhar de Castelo Branco para o resto do mundo.

“Eu diria sempre que tendencialmente o setor tecnológico vai ter sempre uma base muito grande no desenvolvimento de atividades dentro de um centro desta natureza (...) Eu acho que o centro como está desenvolvido e olhando para os equipamentos e estruturas existentes no território, nomeadamente em Castelo Branco, e sabendo nós que trabalhamos em rede, seja o InovCluster, o CATAA e a Fábrica da Criatividade, eu acho que o CEi vai ter sempre uma base tecnológica e vai ser sempre aquela com maior predominância no CEi.” - João Pedro Borges

Relativamente às vertentes de incubação que o CEi disponibiliza aos empreendedores, física e virtual, Luís Correia afirma que a incubação física é a mais importante, uma vez que significa que já existe trabalho feito e que começa a haver um incremento da atividade do projeto. João Pedro Borges apresenta a mesma opinião, defendendo que Castelo Branco necessita de fixar pessoas, e a incubação virtual não potencia essa fixação, não constituindo assim uma mais valia.

“A partir do momento que é uma incubação física significa que já há trabalho e começa a haver um incremento da atividade desse projeto, enquanto que a virtual, não há risco, não há verdadeira assunção do projeto, por isso considero a física fundamental.” - Luís Correia

“(…) Acho que o que nos faz falta é a fixação de pessoas no território todo (...) E, portanto, o facto de termos apenas cá empresas virtuais sediadas não nos constitui uma mais valia. Por isso, diria que a comunicação deve ser para potenciar a fixação de empresas com recursos humanos.” - João Pedro Borges

Análise do reconhecimento a nível local

De acordo com a entrevista aplicadas aos membros da direção do CEi, grande parte da população local do concelho de Castelo Branco desconhece o CEi e o propósito do mesmo, sendo

que apenas uma minoria visitou o CEi no passado e uma minoria reconhece o nome desta estrutura.

“(…) Julgo que apenas uma pequena minoria conhece o CEi. Aliás, diria que uma pequeníssima minoria das pessoas conhece o CEi de o ter visitado, depois uma fração que conhece o nome, mas que não sabe o que esta estrutura faz e o que acontece na mesma, e depois uma pequena parte de pessoas que conhecem o que realmente acontece no CEi (…)” -

João Pedro Borges

“Não, conhece muito pouco.” - Luís Correia

Assim de forma a analisar-se o conhecimento que a população do concelho de Castelo Branco detém sobre o CEi, aplicou-se um inquérito, sendo que 89.1% dos inquiridos é residente ou natural do concelho de Castelo Branco.

De acordo com as respostas obtidas, 60.4% dos inquiridos afirma saber o que é o CEi, sendo que 25% identificam o seu propósito como a incubação de empresas, 18.2% afirmam que o CEi presta apoio à criação de novas empresas e/ou à concretização de projetos empreendedores/inovadores e 7.8% identificam o propósito do CEi como o apoio ao desenvolvimento de pequenas empresas. Contudo, apesar de 60.4% afirmarem saber o que é o CEi, apenas 51% consegue identificar alguns dos propósitos do mesmo.

Quando questionados sobre a associação de outras entidades locais ao CEi, 63.5% dos inquiridos responderam que não associam outra entidade ao CEi, enquanto que dos 36.5 % que associam outra entidade identificam, nomeadamente, a Câmara Municipal de Castelo Branco (49%), o Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar (40%), a InovCluster (11%), o Instituto Politécnico de Castelo Branco (10%) e o Instituto do Emprego e Formação Profissional (8%).

Relativamente ao apoio que o CEi presta à comunidade empreendedoras, 42% dos inquiridos não apresenta conhecimento sobre o apoio prestado e dos restantes 58% que afirmam ter conhecimento, 46% identificam o apoio logístico e assessoria e 54% o apoio em fornecimento de espaço para instalação de empresas. De forma residual surge a formação fornecida e o apoio financeiro. De notar que alguns inquiridos associam vários tipos de apoio.

Quanto ao conhecimento das empresas sediadas no CEi, apenas 28.6% dos inquiridos manifestaram terem conhecimento das mesmas. As mais identificadas são Albesmart (18%), Shopkit (18%), Fablab (16%), EmbraceRad (11%), Firerisk (9%), RCoders (11%), Proside (11%), BI (9%) e Salys (7%). Das restantes empresas foram identificadas por entre 1 e 2 inquiridos as seguintes empresas: Hajapetite, Bem-haja, Bys, Horus Gaming, Bioxplant, Doces saberes, Hamo, Bem amanhã, Gnosis, Senhorinha, Impress Studio, Bem Haja, Hokkaido, Logirix, Inspiring Sci, Introsys, Orange, Bioexplant, SiGAmé, Xhou, Famous Gadget, Brain Answer, Science Track, Mood, Stoneshield, EVOX, Xhou e Logirix.

Dos 192 inquiridos, 69.3% nunca visitou o CEi e apenas 25% já participou num evento que teve lugar no CEi. De registar que dos 133 indivíduos que nunca visitaram o CEi, 120 (90%) gostariam de, no futuro, realizar uma visita ao CEi para conhecer melhor o seu propósito e instalações.

Análise do reconhecimento a nível nacional

De acordo com Luís Correia, no panorama nacional, os empreendedores instalados no CEi não são reconhecidos, bem como o CEi. Adicionalmente, este sustenta ainda que fora dos grandes centros, este tipo de infraestruturas tem um reconhecimento mais fraco do que aquelas que se encontram instaladas nos grandes centros como Lisboa, Porto e Coimbra.

“Não são muito conhecidos, há necessidade de fazer um trabalho nessa matéria, na promoção dos empreendedores que lá estão instalados. (...) Nos grandes centros há um reconhecimento muito maior, já fora dos grandes centros, Lisboa, Coimbra e Porto, há um reconhecimento muito mais fraco.” - Luís Correia

Enquanto que, João Pedro Borges, afirma que o CEi não apresenta um reconhecimento satisfatório, mas argumenta que existe algum reconhecimento devido à ligação à indústria agroindustrial, devido à ligação que o CEi apresenta ao CATAA - Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar e ao papel que esta indústria apresenta no concelho.

“Se falarmos apenas no ecossistema do empreendedorismo, há algum reconhecimento, muito fruto também da ligação que possam fazer ao agroindustrial. (...) Agora eu diria que em termos de 0 a 10 a nível nacional, o que as pessoas sabem sobre o CEi dentro do panorama de empreendedorismo e inovação em Portugal, eu acho que é talvez um 2.” - João Pedro Borges

Análise da concorrência

Como já foi mencionado anteriormente, de acordo com a Rede Nacional de Incubadoras, existem em Portugal mais de 130 incubadoras de empresas, sendo que na Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro existem 18, onde se inclui o CEi, significando estes dados a existência de uma elevada concorrência a nível nacional.

O Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco, afirmou que há concorrência entre incubadoras a nível nacional, mas acrescentou que “era bom que houvesse mais porque isso se calhar obrigava a maior procura, captação e fixação de empreendedores na região”. Apontou as incubadoras de concelhos e cidades semelhantes a Castelo Branco, como é o caso de Fundão, Covilhã e até mesmo Coimbra, como as maiores concorrentes.

“Todas aquelas que estão em concelhos ou cidades equivalentes a Castelo Branco, nomeadamente Fundão, Covilhã e Coimbra.” - Luís Correia

Segundo João Pedro Borges, as incubadoras que concorrem mais com o CEi são as que partilham o mesmo território devido à proximidade, uma vez que a maioria das candidaturas apresentadas no CEi são de empreendedores da região. Assim, deve ser ter em conta o ecossistema de empreendedorismo e inovação existente no Fundão devido a duas ou três empresas incubadas nesse ecossistema (Incubadora A Praça). Contudo, para o diretor do CEi, existem incubadoras que são consideradas referência a nível nacional devido ao seu elevado grau de mediatismo, tais como a *Startup* Lisboa, a *Startup* Braga e o Instituto Pedro Nunes.

“(…) São aquelas que partilham o mesmo território que nós, por uma questão de proximidade, a grande maioria de candidaturas que temos são de pessoas daqui perto. (...) A *Startup* Lisboa, *Startup* Braga e Instituto Pedro Nunes, são referências talvez por terem um grau de mediatismo um pouco mais elevado porque têm junto delas algumas empresas que foram casos de sucesso conhecidos a nível nacional e que potenciam o grau de notoriedade sobre essas incubadoras.” - João Pedro Borges

Prashantham et al. argumentam que a globalização e o empreendedorismo devem ser vistos holisticamente e reconhecem que a globalização é um facilitador de importantes resultados do empreendedorismo (Prashantham, Eranova, & Couper, 2018). João Pedro Borges defende também a mesma ideologia, uma vez que considera que qualquer incubadora, nacional ou internacional é uma direta concorrente do CEi. Segundo o diretor do CEi, os empreendedores escolhem o local para o seu projeto de acordo com as garantias que a incubadora lhes fornece para potenciarem o seu negócio e conquistarem sucesso no futuro.

“(…) Qualquer incubadora a nível nacional é minha concorrente, mas é a nível nacional e internacional, porque qualquer projeto hoje em dia não é local, e o empreendedorismo e a inovação são muito *glocal* - agir localmente mas a pensar de forma global (...)” - João Pedro Borges

Extrapolando para um nível internacional, o número de incubadoras é substancialmente maior. A *International Business Innovation Association* é uma organização global sem fins lucrativos que apoia estruturas de empreendedorismo em todo o mundo, fornecendo boas práticas do setor através da educação, possibilita a colaboração, orientação e aprendizagem através de uma rede de *networking*, e ainda a partilha de ideias inovadoras para empreendedoras em todo o mundo. Esta é a maior rede de apoio empresarial do mundo, sendo que atualmente conta com mais de 2 200 membros que lideram estruturas de empreendedorismo em 62 países («InBIA», 2019).

Em suma, existe uma elevada concorrência quer a nível nacional como a nível internacional, por isso, deve-se apostar em elementos diferenciadores que atraiam a atenção da população e de potenciais empreendedores que procurem um local para iniciarem o seu projeto, bem como comunicar as vantagens e garantias que estes empreendedores podem usufruírem se optarem pelo CEi para alojarem o seu negócio. Para Luís Correia, o CEi é diferenciador das restantes incubadoras devido às suas instalações, ao apoio da Câmara Municipal de Castelo Branco e à

ligação ao Instituto Politécnico de Castelo Branco. Já para João Pedro Borges, o único fator que “distingue o CEi neste momento das outras incubadoras são as instalações”.

“Desde logo as instalações que são excecionais, a apetência e a vontade de ter por trás uma Câmara Municipal que está disponível para incentivar e apoiar todas as empresas que lá se instalem e no seu percurso, e ainda a ligação desta infraestrutura ao Instituto Politécnico de Castelo Branco que também é outra variável que pode contribuir para o sucesso do CEi.” -

Lúis Correia

Análise do plano de comunicação

À primeira vista, a comunicação atual do CEi baseia-se em duas redes sociais, o Facebook (www.facebook.com/CentrodeEmpresasInovadoras) e o Instagram (www.instagram.com/ceinovadoras). Porém, através de uma análise mais profunda, conclui-se que existem outras redes sociais, o LinkedIn (www.linkedin.com/in/cei-centro-de-empresas-inovadoras-b2a618170), o Twitter (www.twitter.com/ceinov), e o Vimeo (www.vimeo.com/centroempresasinovadoras), muito pouco exploradas, um site (<http://www.cataa-cei.pt/>), que segundo as informações recolhidas junto da equipa do CEi, se encontra bastante desatualizado, e ainda alguma comunicação tradicional que se traduz apenas em *flyers*.

De acordo com Luís Correia, o CEi tem procedido à divulgação a nível local das ações que tem organizado, bem como alguns casos de sucesso, e atualmente a estratégia de atração de novos empreendedores baseia-se no contacto presencial junto do IPCB, bem como a divulgação da estrutura em jornais.

Enquanto que, João Pedro Borges corroborou a prévia análise realizada, tendo afirmado na entrevista que “o CEi neste momento tem como canal de comunicação preferencial as redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, são estes os dois canais onde faz mais a sua comunicação, sendo que faz alguma comunicação em termos de relações públicas, na participação nalguns eventos e sobretudo na receção de pessoas e de atividades externas”. Contudo, segundo o mesmo atualmente não apresentam uma estratégia de comunicação específica para a atração e fixação de novo projetos, mas considerando a existência de uma estratégia fundamental para o sucesso da estrutura.

Analisando as redes sociais em que o CEi se insere, conclui-se que o Facebook é a rede social mais utilizada para comunicar quer os eventos que decorrem nas instalações, como as empresas que lá se encontram incubadas, bem como outras informações pertinentes para o ecossistema empreendedor. Contudo, observando-se o Instagram, o Twitter e o LinkedIn, especialmente esta última rede social, conclui-se que o mesmo não acontece, uma vez que as publicações são muito esporádicas e sem conteúdo pertinente para a divulgação do CEi. Já o Vimeo, é apenas utilizado para a colocação de vídeos inseridos na iniciativa 1’Minute do CEi que visa divulgar

mensalmente através de um vídeo de um minuto uma empresa incubada no CEi - o espaço de trabalho e o trabalho realizado pela empresa.

Quanto ao site, e tendo em conta algumas informações internas sigilosas a que se obteve acesso, conclui-se que se encontra bastante desatualizado, especialmente os separadores “Eventos & Notícias”, datando a última notícia publicada do dia 30 de julho de 2018, e “Empresas”, uma vez que segundo os documentos internos, no site constam empresas que já não se encontram incubadas no CEi e ausentes outras que atualmente estão incubadas nas instalações. Mas o problema não se resume apenas ao mencionado anteriormente, a página inicial do site apresenta demasiada informação não pertinente que causa constrangimentos na navegação dos utilizadores devido à poluição visual, o site apresenta uma imagem visual complexa com demasiadas cores e padrões que distraem o utilizador da comunicação, o website não se adapta a outros dispositivos, como o telemóvel, da melhor forma e ainda faltam informações pertinentes sobre o CEi, tais como um contacto de e-mail, a visão e valores, a explicação do processo de candidatura para incubação no CEi e ainda os custos monetários envolventes à incubação.

Tendo em conta a importância das redes sociais na comunicação do CEi, no inquérito questionámos aos inquiridos quanto tempo passam por dia a navegar na internet e quais as redes sociais que mais utilizam. Quanto ao tempo diário a navegar na internet, 37.5 % dos inquiridos respondeu entre 1 a 2 horas, 34.4% mais de 3 horas, 16.7% entre 2 a 3 horas e 11.5% menos de 1 hora. Destes, apenas 2 inquiridos não utilizam redes sociais o que representa 1% da amostra, e quanto aos restantes inquiridos, a grande maioria utiliza o Facebook (94%) e o Instagram (71%), 23% utiliza o LinkedIn e 8% o Twitter. De forma residual surgem o Tinder e o Pinterest.

Adicionalmente, não cingindo o estudo apenas à comunicação digital, o inquérito abordou também ferramentas de comunicação tradicionais, como é o caso dos jornais, sendo que 67.7% dos inquiridos respondeu ter por hábito ler jornais, entre os quais 25% de âmbito nacional, 12% de âmbito regional e 34.9% de ambos os tipos. A nível regional o jornal predileto é “A Reconquista” com 78.6%, seguido do “Diário Digital de Castelo Branco” com 7.3%, do “Povo da Beira” com 2.6% e da “Gazeta” com 1%.

Quando inquiridos sobre a sua forma preferida de consumir informação, via digital através de sites, blogues ou redes sociais ou via tradicional através de rádio, jornais ou publicidade de rua (outdoors ou mupis), 80.7% respondeu via digital e apenas 19.3% via tradicional. Conclui-se assim que a comunicação através das redes sociais, principalmente o Facebook e o Instagram, são de elevada relevância, e por isso, a sua utilização consciente deve ser uma aposta para a estrutura, e ainda que a comunicação em jornais, quer regionais (o melhor caso sendo “A Reconquista”) quer nacionais, deve ser ponderada no futuro, uma vez que existe uma elevada percentagem de indivíduos a consumir informação por esta ferramenta.

Análise SWOT

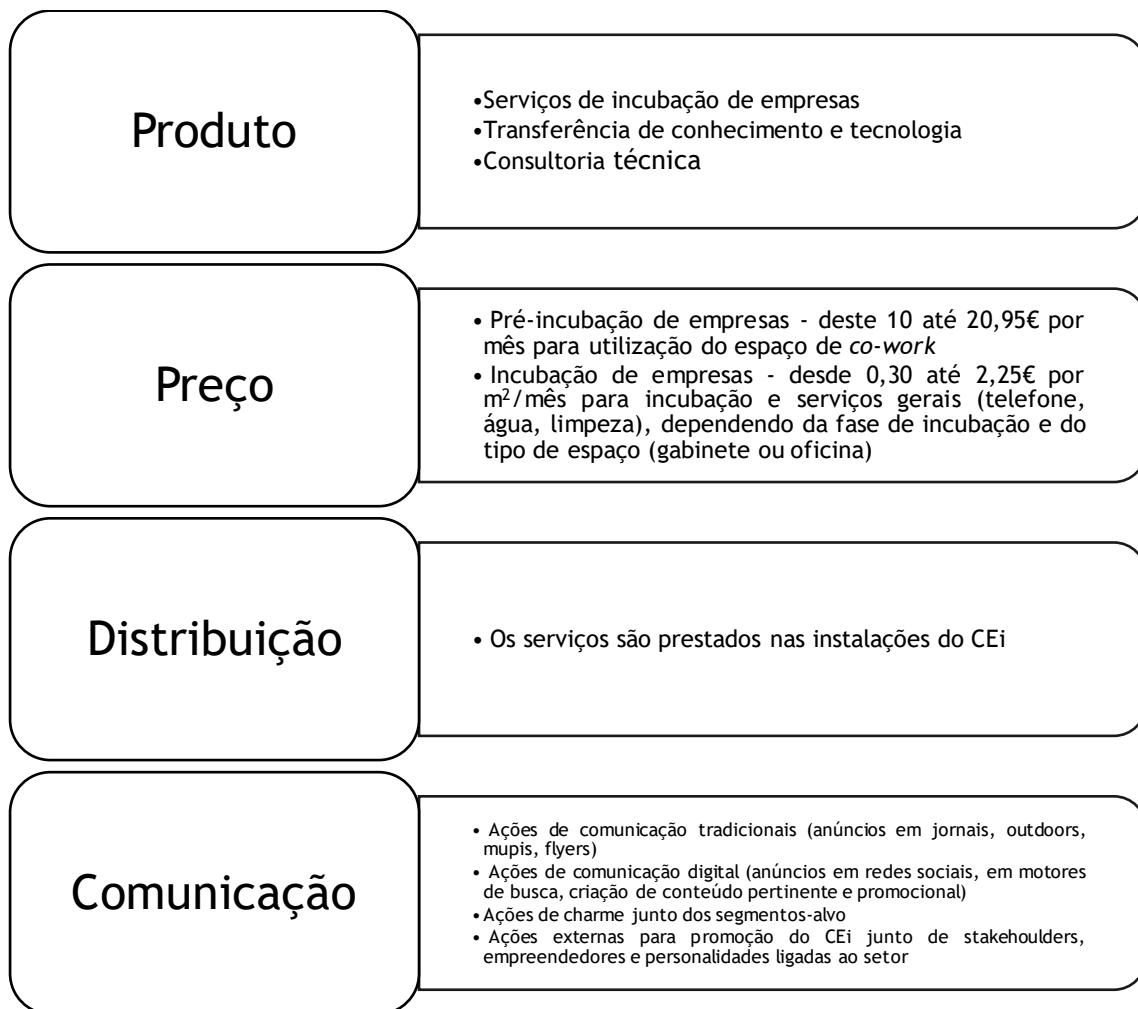
Tabela 17 - Análise SWOT do CEi - Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Instalações	Falta do reconhecimento da estrutura ao nível local
Localização geográfica (oportunidade de crescimento)	Localização geográfica (afastamento dos grandes centros de decisão)
Ligação ao setor agroalimentar, nomeadamente ao CATAA e ao InovCluster	Falta de liderança durante um período de tempo
Casos de sucesso de empresas incubadas	Falta de eventos internos durante um período de tempo
Versatilidade de oportunidades de incubação de empresas	Baixo investimento em publicidade
Versatilidade e oferta de apoios à instalação e funcionamento de novas empresas	Pouca divulgação pertinente em órgãos de comunicação social nacionais
Disponibilidade da equipa para apoiar novos projetos	Envelhecimento elevado da população da região onde se insere
Apoio da Câmara Municipal de Castelo Branco	Falta de mercado local para os produtos e/ou serviços desenvolvidos pelos empreendedores, existindo a necessidade de procura de outros mercados
	Diminuto número de alunos que se formam no ensino superior local

Oportunidades	Ameaças
Crescente interesse pelo empreendedorismo no mundo universitário	Falta do reconhecimento da estrutura ao nível local
Potenciar contactos diretos entre responsáveis do CEi e meios de comunicação social	Existência de outras estruturas de apoio ao empreendedorismo na região com maior reconhecimento
Aproximação geográfica com instituições de ensino superior	Elevado número de incubadoras de empresas no país
Organização de eventos mediáticos	Novos empreendedores não reconhecem a necessidade de se instalarem numa incubadora de empresas

Marketing Mix

Na abordagem ao mix de marketing, adota-se o conjunto de quatro componentes propostos por Kotler e Armstrong, produto, preço, distribuição e comunicação (Kotler & Armstrong, 2010).



Diagnóstico

O CEi não é uma entidade muito reconhecida quer a nível regional, com apenas 51% dos inquiridos a reconhecer os propósitos desta entidade, e a nível nacional de acordo com a perceção dos membros da direção do CEi, existindo uma forte necessidade de se comunicar para toda a comunidade a missão, visão e valores do CEi.

Existe uma forte concorrência entre incubadoras devido ao elevado número a nível nacional e mundial, competindo entre elas pela captação de novos empreendedores, e por isso, deve-se apostar em ações de comunicação diferenciadoras que divulguem o CEi como uma incubadora de referência e de elevada qualidade.

Quanto à comunicação do CEi, esta não tem sido uma aposta, realizando-se apenas através das redes sociais e notícias pontuais em jornais locais, sendo que as principais ferramentas de comunicação, quer seja o seu website quer determinadas redes sociais, encontram-se amplamente desatualizadas na realidade atual. De acordo com os resultados obtidos do inquérito aplicado, a internet e os jornais, são uma aposta a pensar para o futuro da

comunicação do CEi, dando-se preferência à comunicação digital, sendo o meio de 80.7% dos inquiridos de consumirem informação.

Por fim, a identificação dos pontos fracos é fundamental para a compreensão dos elementos que se têm de melhorar no futuro, bem como os pontos fortes que nos indicam alguns pontos de diferenciação do CEi perante o ecossistema de incubadoras nacional. As oportunidades e ameaças, apesarem de estarem fora do nosso controlo, permite-nos a visualização de um panorama geral para delinear a futura linha de comunicação do CEi.

6. Plano de Comunicação

Atendendo ao facto de o CEi atualmente apenas se diferir das restantes incubadoras pelas suas instalações e que existe uma elevada concorrência não só a nível nacional, mas também internacional, só faz sentido que as ações sejam feitas centrando-se na Comunicação. Para tal foi elaborado um Plano de Comunicação que contém todas as ações consideradas essenciais para a concretização dos objetivos pensados para o CEi.

No âmbito da estratégia planeada para o CEi, o Plano de Comunicação é essencial para a boa implementação do mesmo nas suas diferentes etapas, constituindo-se como um referencial sólido de suporte à atividade desta estrutura.

Neste capítulo abordam-se as estratégias a ter em conta aquando da divulgação do CEi e a linguagem que deve ser adotada em toda a sua execução, assim como as ações consideradas essenciais para impactar o maior número possível de pessoas.

Fixação de objetivos

Em todos os domínios de atividade é essencial saber-se para onde queremos ir antes de escolhermos o rumo a seguir. Tratando-se da estratégia de Marketing, a escolha prévia dos objetivos é particularmente importante na medida em que permite assegurar a coerência dessa estratégia com a política geral do CEi, assim como possibilita que todos os que nela participam estejam de acordo quanto aos objetivos que visam e possibilita, também, a construção de indicadores de performance da estratégia escolhida enquanto clarifica os critérios de avaliação a observar.

Luís Correia, indicou que o CEi atualmente apresenta os mesmos objetivos de quando foi criado, sendo estes o aumento do número de postos de trabalho e de projetos empreendedores, o aumento de consistência desses projetos e ainda o aumento do sucesso dos empreendedores incubados no CEi, e que se mantém estes os objetivos para o plano a curto prazo. Enquanto que a longo prazo, afirma que gostava que o CEi fosse visto como uma infraestrutura indispensável ao sucesso de diversas empresas que iniciaram lá o seu percurso.

“Nos próximos 10 anos, eu julgo que vejo o CEi a ser visto como uma infraestrutura que foi fundamental para um conjunto de empresas, que até possam já nem lá estar, mas que conseguiram atingir o sucesso e mercados que inicialmente nem imaginavam atingir. - Luís

Correia

João Pedro Borges, durante a entrevista, afirmou que nos próximos dois anos pretende que o CEi comece a ganhar notoriedade junto da comunidade de ensino superior, desde Viseu até Portalegre, junto da comunidade de empreendedores e investidores deste território e junto das

personalidades que fazem parte do ecossistema de empreendedorismo e inovação. Adicionalmente, tornar o CEi a incubadora de referência da região, desde Viseu a Portalegre, e apresentar uma taxa de ocupação a 100% e uma taxa de rotatividade elevada são outros objetivos a curto prazo.

Já a longo prazo, João Pedro Borges alega que “não tenho dúvida que os 8 anos a seguir vão ser de afirmação total do CEi, com uma taxa de rotatividade muito grande” desde que os objetivos a curto prazo sejam cumpridos. O diretor do CEi quando fala em objetivos a 10 anos, acrescenta que o acho que o “CEi vai ter um papel muito importante na estratégia de afirmação de Castelo Branco, no sentido de quando estamos a falar de angariação de investimento para o concelho em termos empresariais privados, para termos a capacidade de atrair novos investimentos para Castelos Branco que levem à fixação de pessoas e criação de novos postos de trabalho, há aqui algumas particularidades que são interessantes”.

Assim, com este plano de marketing a curto prazo pretende-se:

- Garantir que o CEi alcance a notoriedade desejada, tanto no âmbito regional como a nível nacional;
- Consciencializar as pessoas da região, assim como os seus agentes políticos, da importância que o empreendedorismo e o CEi acarretam como motor de desenvolvimento económico e criação e de emprego;
- Atrair a atenção de novos empreendedores a nível nacional para a existência do CEi.

A longo prazo, pretende-se:

- Consolidação da importância e reconhecimento do CEi a nível regional e nacional;
- Taxa de ocupação a 100%;
- Elevada taxa de rotatividade.

Opções estratégicas

A definição da estratégia deve obedecer a uma lógica coerente, ou seja, deve ser inspirada em diretrizes comuns que constituem as opções fundamentais da estratégia de Marketing. Neste estudo iremos aplicar a segmentação de mercado, a escolha dos segmentos-alvo e o posicionamento para definir a estratégia para o CIM.

A segmentação de mercado consiste no processo de identificação dos segmentos de mercado e de divisão de uma base de clientes em subgrupos de consumidores, constituídos por clientes existentes e potenciais clientes. Este processo é orientado para o consumidor, e visa agregar grupos que partilhem características comuns, como é o caso de interesses em comum, estilos de vida ou perfis demográficos semelhantes, e que exigem diferentes tipos de marketing

(oferta, preços, promoções, distribuições, entre outras variáveis de marketing). Este processo é fundamental para a definição de um CIM, uma vez que permite adotar uma abordagem mais sistemática, o que resulta numa melhor exploração dos recursos de marketing e num plano de comunicação mais especializado (Camilleri, 2018b).

Depois do processo de segmentação do mercado, é necessário compreender as necessidades e exigências dos segmentos-alvo selecionados. Existem três estratégias possíveis - estratégia de marketing indiferenciada, diferenciada e concentrada -, sendo a mais adequada para este plano a diferenciada. Esta escolha recai no facto de se pretender com este plano alcançar a população albicastrense e ainda potenciais empreendedores, dois segmentos que requerem ferramentas de marketing diferenciadores e com interesses diferentes (Camilleri, 2018b).

Por fim, é necessário definir qual é o posicionamento do produto e/ou serviço que se pretende colocar na mente do público-alvo. O posicionamento efetivo do produto tem por base quatro características distintas. A primeira é que este é contruído com base em nos benefícios para potenciais clientes; a segunda é que este difere o produto e/ou serviço da restante concorrência; a terceira baseia-se na necessidade das empresas possuírem competências, recursos e credibilidade relevantes para cumprirem as declarações e promessas expressas; e por fim, a quarta dita que uma posição efetiva é defensável, o que significa que um concorrente agressivo não pode agir para neutralizar ou antecipar outra estratégia de posicionamento (Camilleri, 2018b).

Público-alvo

O público-alvo do deste plano foi definido com base nas informações recolhidas nas entrevistas realizadas junto da direção do CEi e nos dados secundários recolhidos na análise de mercado e de segmentos de mercado. É importante a definição precisa do tipo de público que queremos impactar de modo a podermos agilizar processos com a garantia de custos reduzidos tanto ao nível orçamental, como no que diz respeito aos Recursos Humanos ou a questões de agenda.

Assim sendo, e atendendo aos objetivos e valores do programa, iremos comunicar para quatro públicos alvos, dois principais e dois complementares. Os principais públicos-alvo são os residentes no concelho de Castelo Branco e os empreendedores.

O meio de comunicação boca-a-boca é uma ferramenta importante numa estratégia de marketing, uma vez que exerce uma enorme influência sobre a preferência, dependência e mudança de comportamento do consumidor e facilita o conhecimento do consumidor sobre as informações necessárias para a tomada de decisões (Stewart & Kamins, 2003). Assim, o conhecimento válido do CEi e dos seus serviços pelos residentes do concelho de Castelo Branco é uma mais valia de forma a propagarem a mensagem, quer a nível nacional como internacional.

Assim, definem-se como os principais públicos-alvo os residentes no concelho de Castelo Branco e os empreendedores, uma vez que são estes que vão dar a conhecer o CEi a outros indivíduos.

Adicionalmente, definem-se dois públicos-alvo complementares, os alunos do ensino superior, uma vez que se verificou na análise da região que os índices de escolaridade registam uma subida acentuada, verificando-se um número crescente de residentes que terminam a sua formação superior, estes são um segmento-alvo importante, uma vez que podem ser potenciais empreendedores no futuro; e as personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação. Este último é um segmento muito importante devido à influência que apresenta junto dos empreendedores, devido ao conhecimento e experiência que detém. Assim, é importante dar-lhes a conhecer o que é feito no CEi, bem como os empreendedores e os projetos lá incubados, de forma a estes passarem uma mensagem positiva a outros empreendedores interessados em encontrar um local para iniciarem o seu percurso.

Como os residentes de Castelo Branco e os empreendedores são os principais públicos-alvo, uma análise mais profunda sobre o perfil de cada um é fundamental para delinear uma estratégia mais adaptada a estes.

Perfil do residente de Castelo Branco

Educação e empregabilidade

Castelo Branco, capital de distrito, em 2011, segundo os CENSOS, contava com 56 109 residentes no concelho que engloba dezanove freguesias. Apesar de ter uma população envelhecida, uma vez que mais de 23% apresenta mais de 65 anos de idade, esta é também uma população bem formada ao nível dos estudos. Em 2011, 14.7% da população albicastrense apresentava concluído o ensino secundário e 13% detinha um grau de ensino superior. Em 2018, existiam 3 643 indivíduos em Castelo Branco ingressados no ensino superior, em diversas áreas, sendo este segmento de elevada relevância, uma vez que são potenciais empreendedores, e consequentemente, clientes do CEi no futuro.

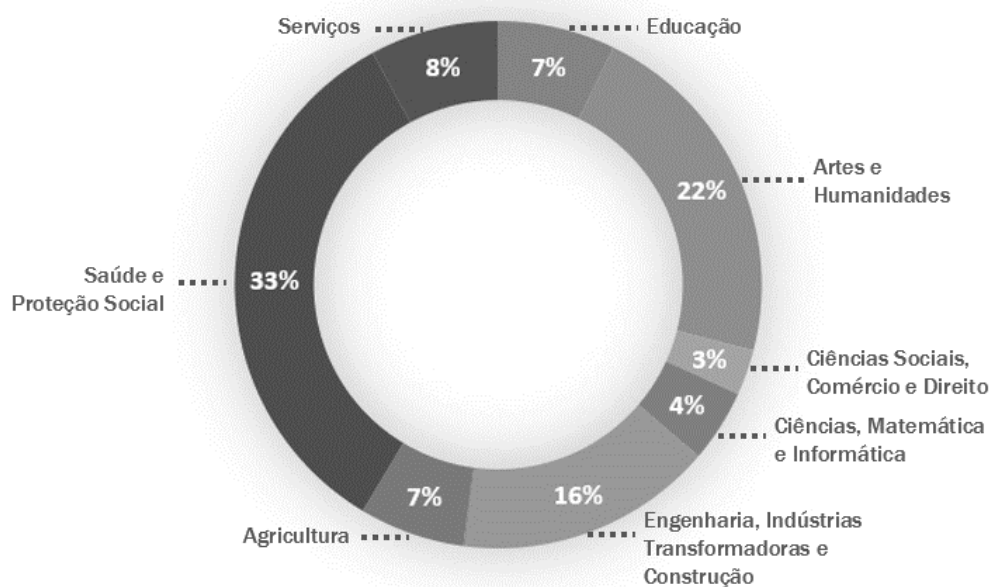


Figura 4 - Alunos matriculados no ensino superior por área de educação e formação em Castelo Branco, no ano de 2011. Dados retirados da PorData.

A nível do mercado de trabalho, em 2016, existiam 11 515 indivíduos em Castelo Branco que trabalhavam por conta de outrem, e 1 550 inscritos no centro de desemprego («PORDATA - Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa», sem data). Estes dados traduzem-se num total de 13 065 potenciais futuros empreendedores no concelho.

Em 2016, as três principais atividades económicas no concelho incluem atividades de consultoria e administrativas, comércio, agricultura, produção animal, caça e pesca. Existe também atividade significativa noutras áreas económicas como é o caso da hotelaria e restauração, construção, atividades de saúde humana e apoio social, educação e indústrias transformadoras.

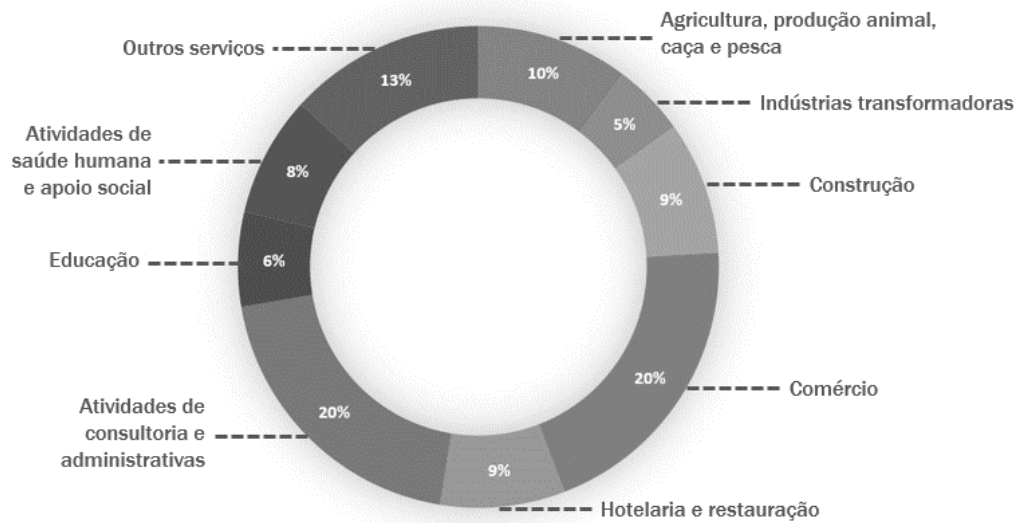


Figura 5 - Empresas não financeiras por sector de atividade económica em Castelo Branco, no ano de 2016. Dados retirados da PorData.

Percentagem por género

No que toca às percentagens baseadas no género, a população de Castelo Branco apresenta uma maior taxa de mulheres, com 52%, do que de homens, com 48%.

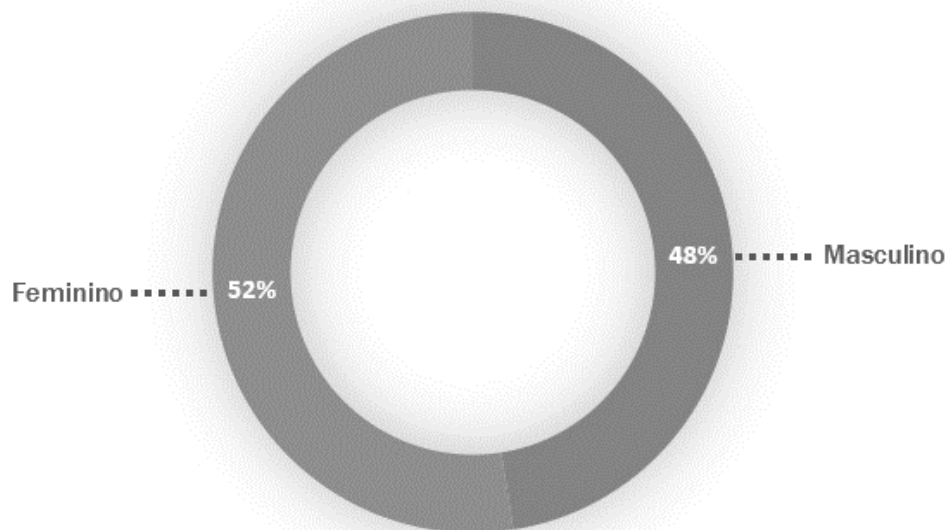


Figura 6 - População residente em Castelo Branco por género, no ano de 2011. Dados retirados da PorData.

Percentagem por idade

Em relação às faixas etárias dos empreendedores verifica-se que em Castelo Branco as faixas mais significativas centram-se entre os 45 e os 64 anos com 50%, seguida da faixa entre os 34-44 anos com 24%. 18% situa-se na faixa entre os 25-34, seguidos da faixa entre os 20 e 24 com 8%.

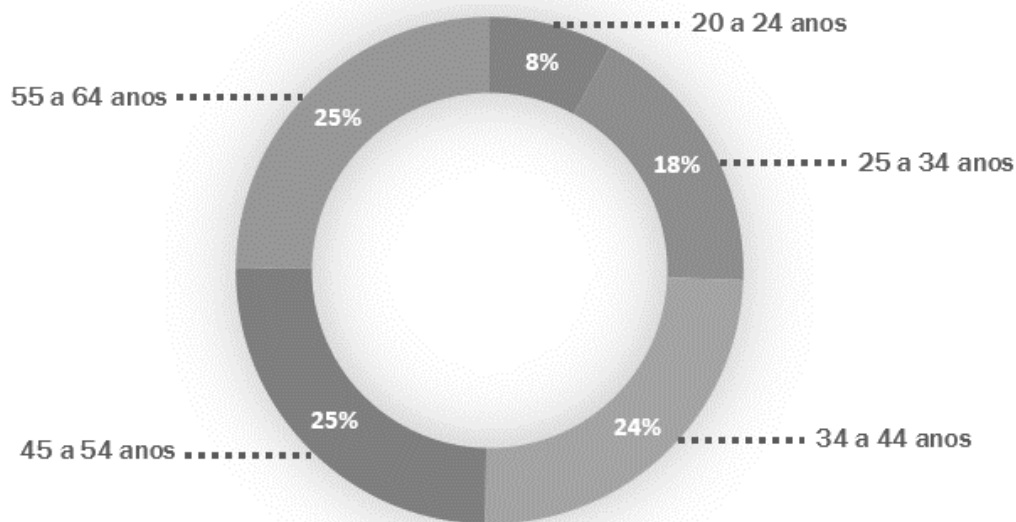


Figura 7 - População residente em Castelo Branco por faixa etária, no ano de 2011. Dados retirados da PorData.

Espírito empreendedor dos residentes de Castelo Branco

No inquérito aplicado, considerou-se importante investigar o espírito empreendedor dos inquiridos, uma vez que estes no futuro podem vir a ser possíveis empreendedores incubados no CEi, por isso questionou-se aos inquiridos se pensavam criar uma empresa, e se sim, o que os motivou a não o fazerem. Dos inquiridos, 58.9% já pensou em criar uma empresa, sendo que as principais razões indicadas para não terem avançado com a ideia são a falta de financiamento (63%), falta de apoio e assessoria (42%) e falta de espaço físico (16%). De forma residual, surgem ainda a falta de experiência, o nível elevado de impostos cobrados pelo governo, a falta de recursos humanos, a falta de ideias e a necessidade de terminar o curso. Vários dos mesmos impedimentos foram avançados pelos mesmos inquiridos. Adicionalmente, 65.1% dos inquiridos consideraria avançar com a ideia de criar uma empresa desde que existisse uma entidade que lhe prestasse apoio ao nível de instalações e ao nível da concretização da sua ideia de negócio.

Perfil do Empreendedor Nacional

Empreendedorismo em Portugal

Em Portugal, a cultura empreendedora tem vindo a ganhar terreno, muito potenciada pelas mudanças socioeconómicas que se têm verificado nos últimos tempos, com as pessoas a sentirem necessidade de encontrar novas oportunidades de negócio e formas de criar o seu próprio emprego. Aliás, a motivação dos empreendedores portugueses situa-se, sobretudo, no campo das oportunidades, com 58,3% dos empreendedores a frisarem essa questão. Este valor transparece uma vontade empreendedora e o reconhecimento de oportunidades mesmo em alturas de crise. Seguem-se a necessidade, para sustento próprio, como saída do desemprego, cerca 26,2%. 15,6% dos empreendedores nacionais iniciaram atividade por uma mistura de motivos. Estes dados basearam-se no estudo da GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (o maior estudo mundial sobre empreendedorismo), que compara os níveis de empreendedorismo em diferentes países, considerando diferenças económicas («GEM Global Entrepreneurship Monitor», 2019).

O principal índice de comparação é a Taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage (TEA), sendo através dela que foram obtidos alguns dados. Portugal encontra-se num tipo de economia orientada para a inovação, à semelhança de países como a Alemanha, o Reino Unido, França ou Estados Unidos, por exemplo. Um empreendedor numa economia orientada para a inovação corre sempre o risco associado a essa premissa, mas ao introduzir novas combinações de produtos ou serviços e ao trazer consigo uma diferenciação da concorrência promove a mudança e fluidez económica.

Em Portugal o setor com a maior taxa de empreendedorismo é orientado para o consumidor (retalhistas, restauração, lazer, alojamento, saúde, educação, etc), com 44,9% dos empreendedores a investirem nestas áreas, seguido de 26,2% que aposta no setor da transformação (construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista), seguido de 23,8% que opera no setor orientado para o cliente organizacional e por fim 5,1% que opta pelo setor extrativo (Figura 8).

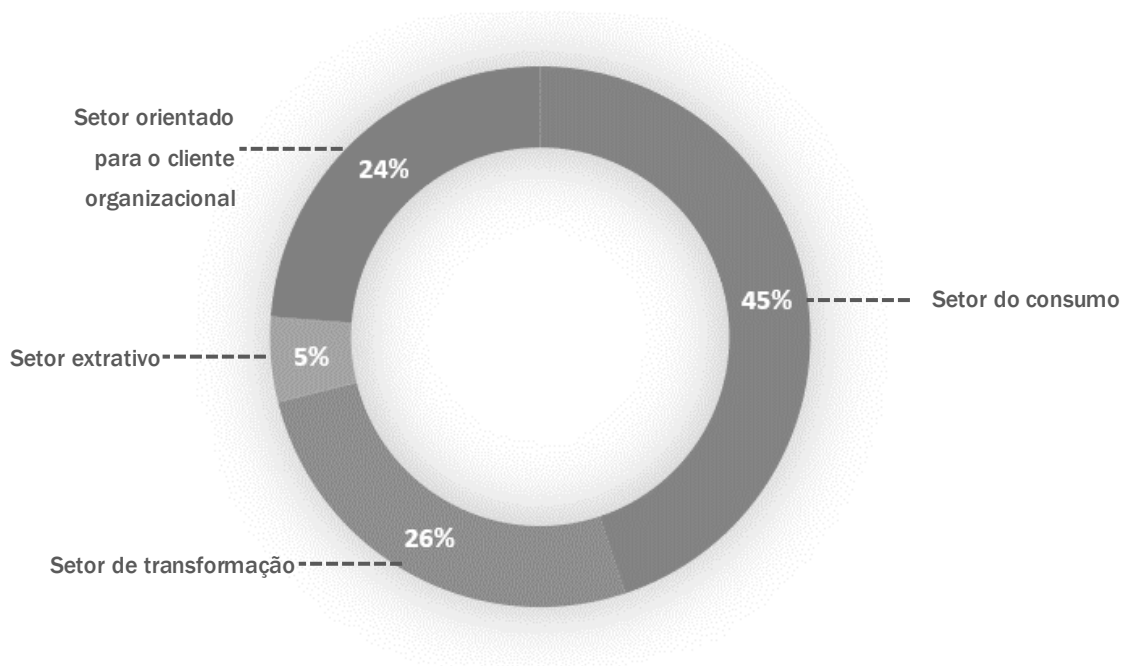


Figura 8 - Setores com maiores taxas de empreendedorismo no ano de 2011. Dados retirados do GEM - Global Entrepreneurship Monitor.

Percentagem por género

No que toca às percentagens baseadas no género, Portugal tem registado uma evolução positiva nas questões relacionadas com a paridade, sendo que no global da população ativa no nosso país contamos com 9,2% de homens e 6,1% de mulheres empreendedoras, o que se reflete na evolução da taxa TEA nacional.

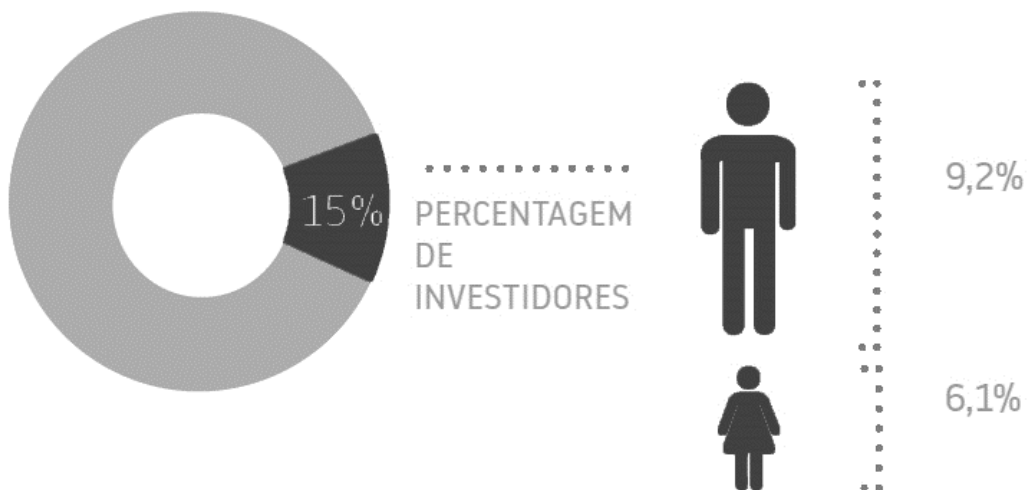


Figura 9 - Percentagem de investidores total e por sexo em Portugal. Dados retirados do GEM - Global Entrepreneurship Monitor.

Percentagem por idade

Em relação às faixas etárias dos empreendedores, verifica-se que em Portugal a faixa mais significativa centra-se entre os 25 e os 34 anos com 28%, seguida da faixa entre os 34-44 anos com 22%. 20% situa-se na faixa entre os 45-54, seguidos da faixa entre os 18 a 24 com 17% e por fim os empreendedores com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos que perfazem os 13% restantes.

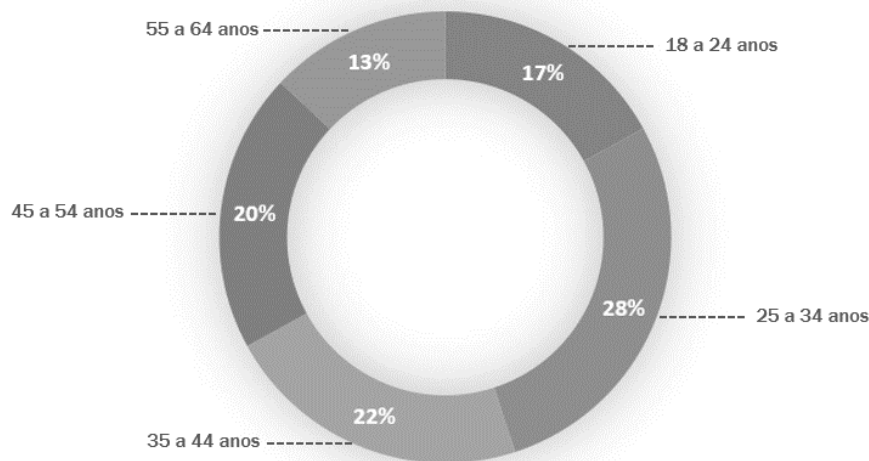


Figura 10 - Faixas de etárias dos empreendedores em Portugal. Dados retirados do GEM - Global Entrepreneurship Monitor.

Estas características que definem o perfil do empreendedor no nosso país, e que se refletem no panorama regional, permitem-nos delinear uma estratégia de comunicação definida, mostrando-nos que devemos orientar a mensagem para pessoas com características singulares, como a vontade de aproveitar oportunidades e colocar em prática ideias e projetos, com motivação para se destacarem no mercado e marcarem uma posição na economia.

Posicionamento

Atendendo aos objetivos do CEi e à forma como esta entidade quer ser percebida pelos seus públicos, assumimos que o posicionamento ideal para esta estrutura será no eixo dos serviços, sendo o objetivo primordial o posicionamento do CEi como a incubadora de referência da região. Este posicionamento foi defendido por todos os elementos da direção do CEi durante as suas entrevistas, tendo todos demonstrado um interesse primitivo desta infraestrutura aumentar o seu reconhecimento e afirmar-se neste território como um caso de sucesso.

“Julgo que o CEi tem todas as condições para ser um caso de sucesso considerando aquilo que é a realidade de Castelo Branco e do interior, o ecossistema empreendedor e a quantidade de jovens que toda a região tem.” - Luís Correia

De referir que o fator que mais destaca esta entidade, está assente na estratégia de coesão territorial e de atração de investimento do Município de Castelo Branco, na qual se insere. Nesta estratégia inserem-se ainda outras entidades fundamentais para apoiar empreendedores, como é o caso do FABLAB Castelo Branco, do CATAA - Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar, da Inovcluster - Associação do Cluster Agro-Industrial do Centro, da Central Meleira de Castelo Branco, do Centro de Limpeza e Transformação do Figo da Índia e da Fábrica da Criatividade. Adicionalmente, a Câmara Municipal de Castelo Branco encontra-se inserida no projeto do Balcão Único Eletrónico nacional, através do denominado “Balcão do Empreendedor (BdE)”, prestando este, serviços necessários ao exercício de uma atividade económica. Não obstante, a Câmara Municipal de Castelo Branco criou uma iniciativa única no país, a Fábrica do Jovem Empreendedor, um projeto que visa estimular a cultura empreendedora dos jovens da região através de inúmeras atividades especialmente pensadas para cada faixa etária, formando assim os futuros empreendedores do concelho.

Esta é uma rede criada pelo Município ímpar que pode prestar serviços aos incubados do CEi, diferenciando este das restantes incubadoras existentes nas três sub-regiões em análise. Segundo a literatura, as incubadoras apresentam efeitos positivos de rede, e através desta é possível os empreendedores incubados usufruírem de um leque mais alargado de serviços qualificados e à sua medida (Chan & Lau, 2005; Cooper, Hamel, & Connaughton, 2012; Hughes, Ireland, & Morgan, 2007). Stokan *et al.* referem ainda que as *startups* tendem a ser melhor sucedidas quando recebem assistência técnica empresarial de entidades como as incubadoras, uma vez que estas melhoram a sua rede de negócios e ajudam-nas a obter mais volumes de negócio (Stokan, Thompson, & Mahu, 2015).

Adicionalmente, o CEi é uma estrutura de apoio ao empreendedorismo com recursos físicos e humanos com elevado potencial para oferecer serviços qualificados aos empreendedores lá instalados ou aos futuros empreendedores, e ser distinguido pela qualidade desses serviços. Para isso, deve apostar no desenvolvimento de programas de apoio aos empreendedores personalizados para cada tipo de *startup*, uma vez que cada um apresenta características, interesses e necessidades distintas. Por exemplo, empreendedores recentes requerem conhecimento e aconselhamento; enquanto que os mais maduros necessitam de apoios mais avançados e concretos (Monsson & Jørgensen, 2016). O CEi quer então ser reconhecido pela qualidade dos serviços prestados, assumindo-se como uma estrutura de apoio ao empreendedorismo que apresenta resultados assentes numa política eficiente e eficaz.

A Linguagem

Para que este plano de comunicação atinja os seus objetivos com sucesso e crie fundações sólidas que permitam a concretização dos objetivos a longo prazo nos próximos anos, é necessário que, desde a sua fase embrionária, a linguagem seja comum em toda a sua comunicação.

É objetivo do CEi transmitir uma mensagem de confiança e qualidade, assente na experiência do corpo técnico que a constitui, demonstrando que esta é uma incubadora que efetivamente funciona e que procura trabalhar em busca de resultados positivos e efetivos. Aliás, uma das principais intervenções ao nível da comunicação deverá estar centrada na promoção dos serviços e na qualidade dos mesmos prestados pelo CEi, reforçando a sua qualidade e importância, dando a conhecer os elementos diferenciadoras da incubação no CEi comparativamente à incubação noutras estruturas semelhantes e as vantagens e garantias que os empreendedores têm se optarem pelo CEi para iniciarem o seu projeto. Para isso, e de modo a captar a atenção e interesse dos seus públicos-alvo, é necessário comunicar numa só voz.

Esse objetivo será alcançado através da dinamização de algumas ações de Relações Públicas, como:

- Ações de sensibilização junto de todos os técnicos operacionais envolvidos até aos agentes decisores;
- Apresentação do CEi, considerando em especial a sua missão, valores e objetivos, de modo a criar um elo de empatia, junto de potenciais empreendedores e personalidades envolventes na área do empreendedorismo e inovação.

A Mensagem

A mensagem global do plano de comunicação deverá ir ao encontro dos objetivos propostos para o CEi, considerando o público-alvo a que se dirige. Assim sendo, a mensagem não se pode resumir a uma frase, mas sim a um conceito relacionado com a própria missão e filosofia do CEi, dando ênfase àquilo que pretende ser o aspeto diferenciador do CEi.

Assim, para se definir a mensagem que se pretende transmitir, é necessário definir a missão, visão e valores do CEi, e os pilares que o definem e diferenciam das restantes incubadoras.

Atualmente, pode-se encontrar a Missão do CEi no seu site, sendo esta expressa como “O CEi tem como missão apoiar empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento efetivo das suas ideias de negócio, transformando-as em realidades empresariais sustentáveis. Através desta missão o CEi pretende catalisar o desenvolvimento da região, e da comunidade

empreendedora através da disponibilização de espaços e serviços qualificados a empresas, do apoio aos empreendedores, à transferência de tecnologia e ao fomento da cooperação entre empresas, instituições de I&DT e demais atores relevantes”. Tendo em conta as informações analisadas no decorrer deste trabalho, pode-se aferir que efetivamente a missão do CEi é apoiar empreendedores e empresas no alavancar da sua ideia, e por isso, esta definição poderá manter-se no futuro. Porém, a missão é muito extensiva, e por isso deve ser adaptada para uma melhor comunicação futura.

Relativamente à visão e aos valores do CEi, não foram encontrados em nenhum material fornecido pelo CEi nem nos seus meios de divulgação, por isso, existe uma necessidade de definição de ambos para uma melhor compreensão do plano de comunicação.

Segundo Luís Correia, a visão do CEi baseia-se no desenvolvimento regional de Castelo Branco através da promoção do empreendedorismo e inovação em diversas áreas. Adicionalmente, acrescentou ainda que inovação, empreendedorismo e risco são as palavras que para ele definem o CEi, justificando a última como sendo fundamental ser ultrapassada pelos empreendedores e por projetos empresariais para estes alcançarem o sucesso.

“Inovação, empreendedorismo e risco. Este último porque o empreendedorismo e projetos empresariais obtêm-se tendo em consideração o risco que é fundamental enfrentar-se e assumir-se, e por isso não acredito em projetos empreendedores se não tiverem consciência que a ultrapassagem desse risco é fundamental para os projetos.” - Luís Correia

Para João Pedro Borges, as palavras-chave que definem o CEi são inovação, trabalho e informalidade, sendo também um anseio do CEi, a criação de uma comunidade próxima com os empreendedores residentes no edifício, de forma a esta informalidade constituir-se como um elemento de atratividade de novas empresas e de recursos humanos. Através destes pressupostos, a definição da visão e valores é facilitada, encontrando-se as mesmas abaixo.

“Queremos construir uma comunidade CEi, em que toda a gente se conhece e se trate por tu, sendo que as empresas pagam uma renda mas não é o valor dos metros quadrados que ocupam, o que pagam é um conjunto de ações de acompanhamento e de apoio que vão muito além das instalações, como ações de formação, consultoria, acompanhamento e valorização, sendo que nós nos constituímos como um elemento facilitador das atividades dos empreendedores.” - João Pedro Borges

Assim, tendo por base, as informações recolhidas durante ambas as entrevistas, pode-se definir que o CEi tem como missão apoiar empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento efetivo das suas ideias de negócio inovadoras, transformando-as em realidades empresariais sustentáveis. Quanto à Visão, esta entidade visa ser a incubadora de referência da Região que acolhe novos projetos empresariais inovadores, catalisando o desenvolvimento da região e da comunidade empreendedora regional e nacional através da cooperação entre empresas, instituições de I&DT e demais atores relevantes.

Por fim, relativamente aos Valores desta infraestrutura, podem-se definir quatro distintos:

- Inovação empresarial;
- Desenvolvimento sustentável;
- Excelência no apoio prestado;
- Competitividade saudável;
- Forte comunidade empreendedora residente

Considerando as prévias informações, a mensagem do CEi deve ser orientada seguindo estes princípios:

- O CEi é o parceiro ideal para a concretização e consolidação da sua ideia;
- O CEi é uma incubadora assente em valores que estimulam o empreendedorismo;
- O CEi apoia os empreendedores através da disponibilização de um conjunto vital de ações de acompanhamento;
- O CEi apresenta uma comunidade residente de empreendedores próxima e forte.

7. Plano de Ação

Existem determinadas ferramentas de marketing que apresentam uma elevada importância, uma vez que alcançam vários segmentos de mercado e que visam comunicar uniformemente a entidade em questão. Como referido na introdução, segundo Smith e Taylor, a promoção do marketing mix tem as suas próprias ferramentas de promoção que devem ser utilizadas para comunicar a entidade e os serviços da mesma, tais como vendas, publicidade, promoções de vendas, marketing direto, marketing boca-a-boca, relações públicas, patrocínios, exposições, embalagens, pontos de venda e merchandising, e-marketing e identidade corporativa (Smith & Taylor, 2004).

No plano de ação para a comunicação do CEi, visam-se cinco fases que pretendem atingir os diferentes segmentos-alvo, definidos anteriormente, e ainda uma fase primordial que visa atingir todos os segmentos-alvo.

Todos os segmentos-alvo

Assim, esta primeira fase do plano de comunicação visa alcançar todos os segmentos-alvo definidos anteriormente - residentes no concelho de Castelo Branco, alunos do ensino superior, empreendedores e personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação. As ferramentas inseridas nesta fase incluem o website, as redes sociais e material de divulgação.

Website

Apesar da crescente utilização das Redes Sociais como meio privilegiado para o primeiro contacto com o público, sendo estas também a principal forma de comunicação do CEi como verificado anteriormente, a existência de um website na Internet é essencial para que se possa controlar eficazmente a informação relativa ao CEi.

O website do CEi já se encontra criado desde a sua génese, e tal como foi concluído na análise da comunicação atual desta infraestrutura, encontra-se bastante desatualizado, especialmente os separadores “Eventos & Notícias” e “Empresas”. Adicionalmente, a página inicial do site apresenta demasiada informação, todo o site apresenta uma imagem visual demasiado complexa, não se adapta a outros dispositivos, como o telemóvel, da melhor forma e ainda faltam informações pertinentes sobre o CEi.

Este meio de divulgação deve ser de acesso quase intuitivo e a sua navegação *userfriendly*, moderna e simples, assim como devidamente adaptada à realidade tecnológica atual, sendo possível ser visualizada em diferentes dispositivos eletrónicos. Deve ainda ser um meio

privilegiado para a colocação de informação e publicação de notícias relacionadas com a atividade do CEi, os seus intervenientes e atividades, assim como com o universo do empreendedorismo e inovação. Apenas após a publicação das notícias mais relevantes no website, as mesmas deverão ser publicadas no Facebook, estabelecendo uma ligação entre estes dois meios para que os mesmos se complementem. A atualização permanente do website é bastante importante para que o utilizador perceba o dinamismo inerente ao CEi.

Assim, sugere-se nesta primeira fase do plano de ação, a atualização e melhoria do website para uma melhor comunicação do conceito e serviços prestados pelo CEi.

Redes Sociais

Nos dias que correm, e atendendo ao tipo de público a que o CEi se dirige, é essencial a dinamização de um canal numa Rede Social, visto que grande parte dos indivíduos dos nossos segmentos-alvos, especialmente os residentes do concelho de Castelo Branco, utiliza as Redes para obtenção de informação e formação de opinião, e navega várias horas por dia na internet.

A análise da comunicação do CEi teve como alvo também as redes sociais utilizadas pela entidade, e concluiu-se que com exceção do Facebook, as restantes criadas encontravam-se a ser pouco utilizadas e sem aproveitamento do seu elevado potencial - Instagram, LinkedIn, Twitter e Vimeo.

Do questionário aplicado, principalmente aos residentes e indivíduos naturais de Castelo Branco, concluiu-se que as redes sociais mais utilizadas são o Facebook (94%) e o Instagram (71%), enquanto que apenas 23% utiliza o LinkedIn e 8% o Twitter. De forma residual surgem o Tinder e o Pinterest. A nível nacional, de acordo com o StatCounter GlobalStats, o Facebook é a rede social predominante com 72.93%, seguindo-se o Pinterest (9.88%), o Instagram (8.81%), o Twitter (3.96%), o Youtube (2.28%) e o Tumblr (1.35%) («Social Media Stats Portugal», 2019).

Assim, sugere-se a manutenção ativa e consciente do Facebook e do Instagram por serem redes sociais muito utilizadas, e do LinkedIn por ser uma rede social dirigida ao setor empresarial, sendo o Twitter uma rede social pouco utilizada a nível nacional e pelos segmentos-alvo do CEi, e por isso deve ser repensada a sua utilização.

Os perfis nas redes sociais devem responder a um conjunto de regras basilares para que se possam alcançar os objetivos pré-definidos:

- Imagem global de acordo com a Identidade Visual do CEi;
- Todos os campos relacionados com informação geral do programa deverão estar devidamente preenchidos;
- Os perfis do CEi deverão ser dinâmicos e atualizados diariamente com notícias, crónicas e eventos, sempre relacionados com a área do empreendedorismo;
- A Linguagem a utilizar deverá estar em conformidade com a adotada para o CEi;

- Deverá estar garantido o acompanhamento diário com a relação com os seguidores dos perfis, respondendo a mensagens e a comentários com a maior brevidade possível, numa ligação de proximidade com o recetor, mas de forma profissional;
- Deverão ser feitas publicações pagas e devidamente orientadas ao público do CEi quando se trate de publicidade à própria entidade, ou em caso de promoção de um evento para o grande público (*workshops*, ações de formação, conferências, etc.)

Produção, distribuição e publicação de material de divulgação

De modo a alcançar o maior número de pessoas possível e poder implementar a mensagem central do CEi junto dos seus diferentes públicos, é necessário proceder-se à produção de um conjunto de materiais de promoção como:

- Elementos de publicidade para os diferentes meios de comunicação (imprensa e web). Estas peças deverão respeitar a linguagem do CEi e seguir o princípio do minimalismo, típico da linguagem utilizada entre os empreendedores, conseguindo, ao mesmo tempo, seguir as regras da Publicidade. A publicidade ao CEi justifica-se em meios relacionados com o empreendedorismo, como publicações ou sites da especialidade.
- Materiais de promoção (canetas, *lanyards*, cadernos, blocos de notas, capas, etc). Estes materiais deverão ser de qualidade, já que, por si só, serão elementos de comunicação junto do nosso público, representando o que o CEi é, daí ser necessário ter especial cuidado com o tipo de materiais a utilizar e o design gráfico dos mesmos.
- Filme promocional, que deverá ser feito com base num guião estruturado e simples, e que permita transmitir aquilo que a Rede é e os seus princípios, utilizando linguagem técnica e direcionada. Não é necessário ser um filme longo, até porque será para publicação na Web. Sugerimos um filme em jeito de ilustração já que estes demonstram ter muito sucesso junto do tipo de público a que nos dirigimos.

Residentes no concelho de Castelo Branco

Nesta fase do plano de comunicação, o segmento-alvo são os residentes no concelho de Castelo Branco, sendo que as ferramentas a utilizar incluem notícias nos jornais regionais, publicidade exterior e ainda um *open day*.

Divulgação em jornais locais

Para além da utilização das redes sociais, os residentes do concelho de Castelo Branco consomem também informação nos meios tradicionais, como é o caso dos jornais. Segundo o inquérito aplicado, 67.7% dos inquiridos lê jornais, entre os quais 25% de âmbito nacional, 12% de âmbito regional e 34.9% respondeu ler ambos os tipos. Relativamente aos jornais locais, os

inquiridos responderam que o seu jornal predileto é “A Reconquista” com 78.6%, seguindo-se o “Diário Digital de Castelo Branco” com 7.3%, o “Povo da Beira” com 2.6% e a “Gazeta” com 1%.

Assim, ainda que Luís Correia tenha afirmado que o CEi já aposta na divulgação do CEi nos meios de comunicação locais, sugere-se uma aposta mais forte nos mesmos através de notícias, principalmente no jornal “A Reconquista”. Estas têm como propósito a consciencialização dos residentes do concelho relativamente ao CEi - missão, visão e valores, serviços prestados, instalações de excelência, acompanhamento técnico vital -, a promoção dos empreendedores incubados no CEi - empresas empreendedoras de elevado sucesso -, e ainda a valorização desta infraestrutura para a cidade.

As notícias sugeridas incluem o propósito do CEi, a divulgação das empresas alojadas no CEi, as parcerias do CEi, a dinâmica do CEi, a importância do CEi no concelho e os resultados que esta infraestrutura tem obtido.

Adicionalmente, devem ser noticiados nos jornais locais, os eventos com elevada importância que decorrem no CEi, bem como ações promovidas pelo mesmo a nível local e nacional, sempre que fizerem sentido.

Comunicação exterior

A comunicação exterior nas ruas apresenta características únicas, sendo este um meio que necessita de um elevado rigor na seleção dos espaços a utilizar e que apresentar capacidades de comunicação excecionais. É uma forma de comunicação de excelência que tem uma grande variedade de suportes e permite criatividade na mensagem (Brochand, 1999).

A colocação de publicidade nas ruas do concelho de Castelo Branco, através de *mupis* e *outdoors*, pode ser eficaz numa fase inicial da aplicação do plano de comunicação para despertar o interesse e curiosidade dos residentes, aumentando a atenção destes para comunicação feita à posterior referente ao CEi, marcando o início de uma nova era de marketing do CEi.

Open Day

Uma vez despertado o interesse e curiosidade dos albicastrenses, através das notícias e publicidade exterior, sugere-se uma forte aposta na criação de um *Open Day* trimestral. Este evento seria vocacionado para receber os cidadãos que apresentem interesse em conhecer melhor o CEi, e seria realizado nas instalações do CEi.

No *Open Day* pretendem-se criar diversas atividades que demonstrem a missão, a visão e os valores que o CEi detém aos visitantes, tais como:

- Apresentação informal do CEi;

- Visita guiada às instalações do CEi;
- Momento “Do It Yourself” no FabLab, em que os visitantes tivessem oportunidade de criar uma pequena lembrança da sua visita, e consequentemente conhecer os serviços prestados pelo FabLab;
- Visitas às empresas incubadas no CEi;
- Momento de convívio entres os visitantes e a equipa técnica do CEi para esclarecimento de possíveis dúvidas;
- Entrega de material de comunicação (bloco de notas, caneta, lanyards, etc).

Neste *Open Day* é fundamental a presença de uma pessoa de Relações Públicas que estabeleça um contacto próximo com os visitantes e que transmita uma mensagem positiva sobre o CEi. Através desta ação pretende-se alcançar um marketing boca-a-boca positivo, em que os visitantes passem uma mensagem de excelência do CEi.

Alunos do ensino superior

Nesta fase do plano de comunicação, o segmento-alvo são os alunos do ensino superior, sendo que as ferramentas a utilizar incluem o acolhimento no CEi de visitas de estudo, ações nas instituições de ensino superior e concurso de ideias empreendedoras.

Visitas de estudo

Tal como acontece nos *Open Day* do CEi, mencionado anteriormente, as visitas de estudo visam dar a conhecer mais profundamente a infraestrutura junto dos alunos das instituições de ensino superior, focalizando numa fase inicial do plano as que se encontram mais próximas geograficamente, como é o caso do Instituto Politécnico de Castelo Branco e a Universidade da Beira Interior, passando depois para uma área de abrangência maior, como é o caso do Instituto Politécnico de Santarém, da Guarda e Portalegre, e da universidade de Coimbra.

Durante as visitas de estudo é importante criarem-se momentos que demonstrem a missão, a visão e os valores que o CEi detém, como por exemplo:

- Apresentação formal do CEi;
- Concurso de empreendedorismo através de um modelo simples com diversas perguntas e opções de resposta para que os alunos se insiram no mundo empreendedor e comece a absorver conhecimentos sobre o mesmo. Este momento é também importante para captar a atenção deles, através de uma atividade divertida e educativa;
- Visita guiada às instalações do CEi;
- Momento “Do It Yourself” no FabLab, em que os visitantes tivessem oportunidade de criar uma pequena lembrança da sua visita, e consequentemente conhecer os serviços prestados pelo FabLab;

- Visitas às empresas incubadas no CEi;
- Entrega de material de comunicação (bloco de notas, caneta, *lanyards*, etc).

Ações nas instituições de ensino superior

Estas ações pretendem fomentar, em ambiente descontraído, a partilha de ideias entre alunos do ensino superior e empreendedores incubados no CEi, sendo que se pretende que seja dinamizada em registo informal em salas de aula.

Para o nome destas sessões sugere-se “Business Disrupt Sessions”, integrando numa linha de comunicação que se alinha com os objetivos deste plano - despertar os jovens para negócios disruptivos e inovadoras. Para estas sessões preendem-se que sejam convidados empreendedores que se encontrem incubados no CEi e que já apresentem resultados do seu espírito empreendedor, de forma a despertarem o espírito empreendedor nos alunos.

Nestas sessões deverá ser fomentado o espírito de partilha de experiências e conhecimento, numa troca assente no princípio do desenvolvimento comum, devendo as sessões ser conduzidas por um mediador ligado ao CEi, como é o caso de um Relações Públicas. Para além do território de Castelo Branco, e tal como foi explicado anteriormente, é fundamental dinamizar estas sessões noutros locais onde exista uma componente de Ensino Superior - Castelo Branco, Covilhã, Guarda, Portalegre, Coimbra e Santarém.

Nesta ação é fundamental a presença de uma pessoa de Relações Públicas que estabeleça um contacto próximo com os alunos e que transmita uma mensagem positiva sobre o CEi. É importante nestas ações a entrega de material de divulgação do CEi.

Concurso de ideias

No âmbito dos objetivos delineados para o CEi, sugere-se a promoção de um Concurso de Ideias, o *Youth Entrepreneur Cup*, um concurso de incentivo ao empreendedorismo e que espera ser um dos principais impulsionadores da criação e implementação de novos negócios no CEi através da captação de jovens empreendedores.

Este concurso de ideias deve ser de âmbito nacional e abranger todas as instituições de ensino superior do país, e para tal, deve existir um contacto prévio direto da direção do CEi com a administração das instituições para que a comunicação do concurso ocorra uniformemente e seja bem-sucedida.

Como prémio do concurso, sugere-se a atribuição de bolsas a 3 empreendedores, que incluem um acompanhamento próximo do desenvolvimento pela equipa técnica do CEi, incubação no espaço *co-work* e divulgação das ideias vencedoras nos meios de comunicação nacionais. Os requisitos para a participação no concurso incluem a frequência do candidato no ensino superior e um projeto demonstrador e inovador.

De forma a ser possível alcançar os objetivos a que o concurso se propõe, é necessário delinear uma estratégia bem definida de comunicação promocional orientada para o público-alvo do concurso, a qual se encontra na Tabela 18.

Tabela 18 - Plano de comunicação do Concurso Youth Entrepreneur Cup.

Linguagem	<p>A linguagem a adotar na comunicação em torno do Concurso de Ideias <i>Youth Entrepreneur Cup</i> deve ser muito semelhante à adotada para a promoção e gestão comunicacional do CEi. Pretende-se uma linguagem comum a todos os intervenientes e que transmita confiança e qualidade, tanto do concurso como do próprio CEi, já que não se pretende que haja uma dissociação entre ambos.</p>
Mensagem	<p>A mensagem a transmitir deve estar relacionada com a filosofia e objetivos do próprio CEi, aqui direcionados para o público-alvo do concurso, ou seja, orientado para alunos do ensino superior que tenham ideias de negócio e que procurem uma oportunidade de as ver concretizadas ou até mesmo de poderem receber um feedback por parte de um painel de entendidos acerca daquilo que têm vindo a desenvolver.</p> <p>Assim, a mensagem do concurso deverá transmitir os seguintes princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta é uma oportunidade única e fundamental para o desenvolvimento do negócio; • Este concurso servirá de alavanca do negócio com capitalização para o desenvolvimento da ideia; • Uma oportunidade privilegiada de crescimento sustentado numa incubadora da região, durante 6 meses, período em que contarão com o apoio e acompanhamento técnico de mentores capacitados e experientes; • Uma oportunidade de verem as suas ideias estudadas e apreciadas por pessoas experientes, capazes de proporcionar orientação e uma forma de avaliarem a potencialidade de concretização das suas ideias, podendo adaptá-las em função do feedback obtido;
Identidade visual do concurso	<p>Esta componente do Mix de Comunicação compreende os elementos visuais identificadores do Concurso e do CEi e que permitem que o mesmo seja reconhecido pelo público independentemente do meio utilizado. Estes elementos compreendem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Logomarca do Concurso; • Todo o estacionário utilizado no âmbito da atividade administrativa do Concurso; • Os materiais utilizados para a promoção do Concurso junto dos seus públicos;

Promoção e Representação Institucional do Concurso	A promoção ao concurso deverá estar incluída em todas as ações de Relações Públicas efetuadas pelo CEi, sendo parte integrante das mesmas através da colocação de materiais gráficos e da promoção direta.
Website	<p>O Concurso de Ideias <i>Youth Entrepreneur Cup</i> deverá ter uma presença forte na Web, com um separador dedicado dentro da página do CEi. Esta deverá ser criada respeitando a identidade visual criada para o concurso e que deverá ser apelativa e diferenciadora, respeitando a linguagem e a mensagem que queremos transmitir.</p> <p>A página dedicada deverá conter todas as informações e notícias relacionadas com o Concurso, assim como o regulamento e o formulário de inscrição.</p> <p>A comunicação com os interessados deverá ser a mais célere e clara possível, mostrando sempre disponibilidade para atender a qualquer dúvida que possa surgir.</p>
Redes Sociais	<p>Esta é uma ação que deverá ser muito bem aproveitada na promoção do Concurso de Ideias, já que as Redes Sociais são o veículo de informação privilegiado para alcançarmos o nosso público-alvo.</p> <p>No Plano de Comunicação do CEi aborda-se a importância e necessidade da dinamização criteriosa nas redes sociais. No caso do concurso não se considera necessária a criação de um perfil dedicado ao concurso, mas deverá ser atribuída uma importância especial a esta ação, com a criação de publicações dedicadas ao concurso.</p>
Produção, distribuição e publicação de material de divulgação	<p>Do mesmo modo que será produzido e distribuído material de divulgação do CEi, também para o concurso deverá ser criado um conjunto de materiais de promoção, sempre com referência ao CEi, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartazes (A3 e A4) • <i>Flyers</i> • <i>Banners</i> (web) • Publicidade em diferentes formatos para imprensa

Empreendedores

Nesta fase do plano de comunicação, o segmento-alvo são os empreendedores, sendo que as ferramentas a utilizar incluem roadshows, a criação de protocolos com outras entidades ligadas ao empreendedorismo e a obtenção de certificação de qualidade.

Ações de sensibilização e apresentação do programa orientadas ao público externo (Roadshows)

Uma das melhores formas de alcançarmos o nosso público-alvo é através de ações orientadas que possibilitem o contacto direto. Essas ações podem ser encaradas como Roadshows, descentralizados pelo território de intervenção, sugerindo-se a realização um pelo menos uma ação por cada distrito do país.

É através dessa relação direta que conseguiremos:

- Dar a conhecer a missão, visão e valores, bem como os objetivos e filosofia do CEi de um modo concreto;
- Cimentar relações de proximidade e empatia;
- Avaliar a receptividade por parte do público, melhorando processos e reorientando estratégias em função do feedback recebido;
- Sensibilizar e estimular o empreendedorismo Qualificado e Criativo;
- Potenciar o contacto direto entre os agentes territoriais do ecossistema do empreendedorismo e potenciais empreendedores, possibilitando a dinamização do empreendedorismo regional.

Nesta ação é fundamental a presença de uma pessoa de Relações Públicas que estabeleça um contacto próximo com o público e que transmita uma mensagem positiva sobre o CEi. É importante nestas ações a entrega de material de divulgação do CEi.

Programa *CEi*change

Enquanto que para os segmentos-alvo dos residentes de Castelo Branco e alunos do ensino superior, as questões mais técnicas inseridas no âmbito do empreendedorismo não eram fulcrais para a associação de uma ideologia de excelência ao CEi, para os empreendedores, o reconhecimento da entidade e a ligação a redes sublimes são fundamentais. Assim, sugere-se a criação de protocolos com outras incubadores de empresas a nível internacional com o propósito da criação de um programa de intercâmbio de empreendedores entre as entidades (semelhante ao programa ERASMUS para estudantes).

O programa *CEi*change visa contribuir para o aumento de conhecimento dos empreendedores incubados no CEi, a criação de sinergias entre empreendedores de diversas nacionalidades, a criação de parcerias estratégicas entre empreendedores e apoiar o crescimento inteligente e sustentável das empresas incubadas. Os empreendedores incubados no CEi, e nas restantes incubadoras integrantes do programa, teriam a oportunidade de mudar temporariamente de local de trabalho, à sua escolha, de forma a conhecerem novas ideias, outros empreendedores e novos mercados para possível expansão.

Sugere-se assim, numa fase inicial o contacto com incubadoras de referência de outros países europeus, como é o caso de Espanha (ex. Seedrocket, Lanzadera, Conector Accelerator), França (ex. Belle de Mai, Creative Valley, Genopole), Alemanha (ex. German Business Incubator, DVH Ventures, Hanse Ventures), Itália (ex. PoliHub, H-Farm, Impact HUB), entre outros.

Neste caso, a comunicação entre a equipa técnica do CEi e dos empreendedores incubados é vital para o sucesso desta ação, fomentando que todos os alvos deste programa sejam conhecedores dos processos em que o programa se desenrola e para que todos comuniquem em sintonia. Esta comunicação deverá ser potenciada pela troca de informação através de *newsletters*, comunicados internos e memorandos em conformidade com os procedimentos de comunicação interna adotados para o CEi.

Certificação de qualidade EC-BIC

Como mencionado na revisão da literatura, a Direção-Geral da Política Regional e Urbana da Comissão Europeia lançou o conceito *European Commission Business and Innovation Centres* (EC-BIC), que visa a estimulação e aceleração de empreendedorismo inovador ao nível de territórios. Os EC-BIC são organizações de suporte reconhecidas pela Comissão Europeia através de uma certificação de qualidade que as permite obter a etiqueta de “EC-BIC” (The European Business and Innovation Centers (BICS), 2019). Estes centros encontram-se agrupados no *European BIC Network* (EBN), considerado um sistema de qualidade e benchmarking exclusivo para incubadoras e aceleradores com base na inovação («EBN | About Us», 2019).

De forma a promover-se a associação de excelência e qualidade ao CEi, e que essa mensagem seja transmitida para os empreendedores que o CEi pretende captar, é importante a obtenção de uma certificação de qualidade por parte de uma entidade reconhecida por todos, neste caso a Comissão Europeia. Sugere-se assim, que o CEi se candidate à obtenção do título de *European Business and Innovation Centers* para se aproximar do objetivo de ser reconhecido como a incubadora de referência da região.

Personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação

Nesta fase do plano de comunicação, o segmento-alvo são as personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação, sendo que as ferramentas a utilizar incluem ações informais e uma gala anual com os empreendedores do CEi.

From Entrepreneurs to Sharks sessions

Estas sessões pretendem fomentar, em ambiente descontraído, a partilha de ideias entre indivíduos seleccionados e os empreendedores incubados no CEi, sendo que será dinamizada em registo de pequeno-almoço, num local com características informais, como é o caso do bar das instalações do CEi.

O nome destas sessões comunica o seu propósito, inspirar os empreendedores do CEi a continuarem a lutar pelo seu projeto e dar oportunidade aos convidados de contarem as suas histórias de sucesso. O facto de ser feita pela manhã possibilita que os seus intervenientes se encontrem despertos e cheios de energia e mais predispostos a receberem e filtrarem informação, assim como a participarem de forma ativa e integrada, criando elos de ligação mais fortes.

Para estas sessões sugerimos que sejam convidadas pessoas seguindo critérios de seleção muito focados naquilo que se pretende para o programa, ou seja, pessoas com perfil empreendedor e que já tenham projetos em execução, líderes de opinião, consultores ou técnicos especializados e que sejam identificados nos territórios onde decorre a sessão, como por exemplo:

- Empresários experientes;
- Empresários de casos de sucesso;
- Nomes de referência do empreendedorismo a nível nacional;
- Pessoas que de algum modo, se destaquem nas áreas dos negócios e empreendedorismo no território onde decorre a sessão.

Gala Empreendedora

Esta gala visa juntar empreendedores incubados no CEi, bem como a equipa técnica e direção do CEi e personalidades do empreendedorismo e inovação em Portugal, de forma a criar elos e empatia, reforçando a comunidade interna e a ligação desta à comunidade de empreendedorismo nacional.

A Gala Empreendedora é um evento formal, que terá lugar num local de requinte, como uma herdade ou um hotel, e será um evento anual, comunicado para o exterior como um momento único de promoção de empreendedorismo para os órgãos de comunicação social, de forma a atrair as atenções de potenciais empreendedores e investidores.

Planeamento e custos inerentes

Depois do plano de comunicação e de ação definido, é importante o planeamento temporal das ações no prazo pensado para o plano decorrer, neste caso dois anos, encontrando-se o esquema com a planificação na Tabela 19.

Tabela 19 - Esquema do planeamento de implementação das ações planeadas no plano de comunicação do CEi, consoante o tipo de ação e o mês em que decorre a partir do momento em que se dê início ao plano.

Ação Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Website	x	x	x																					
Redes Sociais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Material de divulgação	x	x	x																					
Divulgação em jornais locais *		x			x			x			x		x							x				
Comunicação exterior			x						x						x						x			
Open Day			x			x						x						x						x
Visitas de estudo		x			x			x			x									x				
Ações nas instituições de ensino superior	x			x			x			x			x			x			x			x		
Concurso de ideias						x	x	x																
Roadshows				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CEIchange						x						x												
Certificação de qualidade	x	x	x																					
From Entrepreneurs to Sharks sessions					x						x												x	
Gala Empreendedora																								x

(*) Planeamento da divulgação estratégica do CEi nos jornais locais, com exceção da divulgação de notícias de eventos inerentes ao CEi, sendo que esta deve se acontecer sempre que for pertinente.

Tão importante quanto o planeamento, é a contabilização de todos os custos inerentes à implementação de cada fase do plano para que a entidade tenha consciência do investimento necessário para a concretização do mesmo, e decisão de seguir o plano inteiramente ou apenas algumas ações, consoante o orçamento disponível. Os custos inerentes a todas as ações do plano de ação encontram-se na Tabela 20.

Tabela 20 - Esquema dos custos monetários associados a cada ação do plano de comunicação.

Ação	Custos (€)
Website	500
Redes Sociais	Nulos se realizados por um elemento da equipa técnica atual
Material de divulgação (1000 unidades de lanyards, de canetas, de blocos de notas e de capas)	2 600
Divulgação em jornais locais	500/ação 8
Comunicação exterior (5 <i>mupis</i> e 2 <i>outdoors</i> 8m ² durante 4 semanas cada momento)	1 985/ação 4
<i>Open Day</i> (<i>coffee break</i> e lembranças)	40/ação 8
Visitas de estudo	-
Ações nas instituições de ensino superior	150/ação 8
Concurso de ideias	1 000
Roadshows	150/ação 18
CEichange	-
Certificação de qualidade	-
From Entrepreneurs to Sharks sessions	300/ação 4
Gala Empreendedora	2 000/ação 2

Estima-se que este plano de comunicação, se aplicado na sua totalidade, envolva um custo total de aproximadamente 24 460€ durante os 24 meses em que o plano decorre, traduzindo-se num custo de 1 019,17€ por mês para a entidade.

8. Conclusões

O empreendedorismo é uma aposta importante na promoção do crescimento macroeconómico das regiões, principalmente nas regiões de baixa densidade, como é o caso da sub-região da Beira Interior. Com os objetivos de aumentar o número de postos de trabalho e o número de projetos empreendedores em Castelo Branco, surgiu em 2013 o CEi. Esta entidade fornece apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento empresarial, com valências de incubação, fabricação e prototipagem, sendo a missão desta estrutura de apoio ao empreendedorismo, apoiar empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento de ideias de negócio, convertendo-as em realidades empresariais sustentáveis.

Castelo Branco apresenta um ecossistema de empreendedorismo forte que abrange diversas áreas através de entidades, associações e projetos da região, assim, o CEi promove a criação contínua, sustentável e inteligente no concelho. Adicionalmente, este encontra-se inserido numa localização geográfica também promotora do empreendedorismo, que inclui Viseu Dão-Lafões, Beiras e Serra da Estrela e Beira Baixa, com um total de 10 estruturas de apoio ao empreendedorismo, a concorrência é elevada, principalmente se aumentarmos a área de abrangência para todo o país que já conta com mais de 130 incubadoras de empresas.

Assim, o desenvolvimento e implementação de um plano de comunicação integrada é vital para comunicar inteligentemente os serviços prestados e diferenciar os mesmos dos restantes praticados por outras incubadoras. Para tal é necessário analisar o mercado e a entidade em questão, e recolher informações internas e externas para a formulação de um plano de comunicação.

A análise do mercado demonstrou que a Região Centro e sub-regiões mencionadas acima, apresentam uma evolução da população preocupante, com uma taxa de envelhecimento bastante acentuada e em constante aumento, bem como um declínio na população mais nova. No entanto, existe um crescimento do número de residentes que terminam uma formação superior, traduzindo-se numa população educada com potencial para criação de projetos empreendedores. Quanto ao empreendedorismo, as prospeções são favoráveis tendo especial enfoque na taxa de sobrevivência de empresas (a 2 anos) observadas nas sub-regiões, encontrando-se esta positiva (>50%) no ano de 2011.

Relativamente à análise do CEi, concluiu-se que esta não é uma entidade com grande reconhecimento a nível regional e nacional que apresenta uma elevada concorrência com outras incubadoras, principalmente com as de maior aproximação geográfica. No que diz respeito à comunicação praticada pelo CEi, observou-se que é realizada apenas através das redes sociais e notícias pontuais em jornais regionais, apresentando diversas ferramentas de comunicação desatualizadas, como é o caso do seu website.

Assim, com os objetivos definidos para o CEi a curto-prazo, que incluem alcançar um nível de notoriedade elevado, tanto no âmbito regional como a nível nacional, consciencializar as pessoas da região, assim como os seus agentes políticos, da importância que o empreendedorismo e o CEi acarretam como motor de desenvolvimento económico e criação e de emprego e atrair a atenção de novos empreendedores a nível nacional para a existência do CEi, iniciou-se o desenvolvimento de um plano de comunicação.

A linguagem e a mensagem deste plano baseiam-se na comunicação da missão, visão e valores do CEi, e deve ser orientada segundo os seguintes princípios: o CEi é o parceiro ideal para a concretização e consolidação da sua ideia; o CEi é uma incubadora assente em valores que estimulam o empreendedorismo; o CEi apoia os empreendedores através da disponibilização de um conjunto vital de ações de acompanhamento; e o CEi apresenta uma comunidade residente de empreendedores próxima e forte. Os públicos-alvo deste plano, definidos também com base nas informações recolhidas nas entrevistas realizadas com membros da direção do CEi e nos dados secundários recolhidos na análise de mercado e de segmentos de mercado, são os residentes do concelho de Castelo Branco, alunos do ensino superior, empreendedores e personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação.

O plano de ação divide-se em 5 fases, sendo a primeira focalizada em todos os segmentos-alvo, e as restantes para cada segmento individualizado. Na primeira fase pretende-se atualizar o website, explorar melhor as potencialidades das redes sociais em que se encontra o CEi e desenvolver e distribuir material de promoção do CEi. Na segunda fase, vocacionada para os residentes do concelho de Castelo Branco, sugere-se apostar na divulgação em jornais regionais, publicidade exterior e num *Open Day* para atrair as atenções dos albacastrenses para a existência e importância do CEi. A terceira fase dirigida aos alunos do ensino superior inclui visitas de estudo ao CEi e ações nas instituições do ensino superior para fomentar a partilha do empreendedorismo e de experiências entre os alunos e empreendedores do CEi, e um concurso de ideias, o *Youth Entrepreneur Cup*, que visa impulsionar a criação e implementação de novos negócios no CEi. Para o segmento-alvo dos empreendedores, a quarta fase do plano, pretende-se realizar *roadshows* por todo o país para dar a conhecer o CEi, cimentar relações de proximidade e empatia, avaliar a receptividade dos públicos-alvo, sensibilizar e estimular o empreendedorismo qualificado e criativo e potenciar o contacto direto entre os agentes territoriais do ecossistema do empreendedorismo e potenciais empreendedores, e ainda a criação de um programa de intercâmbio de empreendedoras entre o CEi e outras incubadoras internacionais, o *CEIchange*, e a obtenção de um certificado de qualidade EC-BIC promovido pela Comissão Europeia que reconhece a sistemas de empreendedorismo inovadores. Por último, com alvo as personalidades ligadas ao empreendedorismo e inovação, visam-se implementar ações informais entre estas personalidades e os empreendedores incubados no CEi para a troca de ideias e experiências, e ainda uma gala anual com o propósito de juntar empreendedores incubados no CEi, a equipa técnica e direção do CEi e personalidades do

empreendedorismo e inovação em Portugal, de forma a criar elos e empatia, reforçando a comunidade interna e a ligação desta à comunidade de empreendedorismo nacional.

Assim, através deste plano de comunicação e de ação, pretende-se que nos próximos dois anos o CEi comece a ser visto como a incubadora de referência da região e um elemento fundamental para a economia do concelho de Castelo Branco. Quer-se também começar a captar facilmente empreendedores de outras regiões que não a de Castelo Branco.

Caso este plano consiga alcançar o sucesso desejado, espera-se conseguir que o CEi a longo prazo, em 10 anos, consolide a sua importância e reconhecimento a nível regional e nacional, apresentando uma taxa de ocupação a 100% e uma elevada taxa de rotatividade.

A primeira limitação deste estudo traduz-se na limitação geográfica, uma vez que neste trabalho apenas se analisou as estruturas de apoio ao empreendedorismo de três sub-regiões do Centro de Portugal, Beira Baixa, Beiras e Serra da Estrela e Viseu Dão Lafões, não podendo os resultados serem extrapolados para incubadoras de outras localizações, uma vez que os territórios não partilham todas as mesmas características.

A segunda limitação foi a dificuldade de obter uma amostra mais significativa no que respeita ao inquérito aplicado, uma vez que não houve aderência por parte da população de Castelo Branco.

A terceira limitação impõe-se com a escassa amostra de estudos aplicados nesta área, uma vez que é uma área muito estreita e específica, e não foram encontrados muitos estudos aplicados a incubadoras com particularidades semelhantes ao CEi.

Nas linhas de investigação futuras incluem-se a integração da visão dos empreendedores já incubados no CEi no estudo de forma a compreender o atual posicionamento do CEi e qual a opinião dos mesmos sobre a entidade, bem como a aplicação de um inquérito a empreendedores a nível nacional para compreender quais as características que procuram e preferem quando procuram um local para iniciarem o seu projeto empreendedor.

9. Referências

- ACICB. (2019). ACICB. Obtido 31 de Março de 2019, de <http://www.acicb.pt/conteudos/default.asp?ID=15>
- Acs, Z. J., & Armington, C. (2006). *Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth*. Cambridge University Press.
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2004). *The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth* (SSRN Scholarly Paper N. ID 667944). Obtido de Social Science Research Network website: <https://papers.ssrn.com/abstract=667944>
- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- AEBB - Associação Empresarial da Beira Baixa. (2019). Obtido 31 de Março de 2019, de <http://www.nercab.pt/aebb/servi%C3%A7os.aspx>
- Amato Lusitano. (2019). Quem Somos. Obtido 31 de Março de 2019, de Amato Lusitano—Associação de Desenvolvimento website: <http://www.amatolusitano-ad.pt/a-associacao/quem-somos/>
- Andersson, M., & Larsson, J. P. (2016). Local entrepreneurship clusters in cities. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 39-66. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu049>
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2007). The Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship*. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1242-1254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00722.x>
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Obtido de <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195183511.001.0001/acprof-9780195183511>

- Baldry, D., & Amaratunga, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: Performance measurement in facilities management organisations. *Work Study*, 50(3), 95-105. <https://doi.org/10.1108/004380201110389227>
- Blakeman, R. (2018). *Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation*. Rowman & Littlefield.
- Bowen, M., Morara, M., & Mureithi, M. (2009). Management of Business Challenges Among Small and Micro Enterprises in Nairobi-Kenya. *KCA Journal of Business Management*, 2(1). <https://doi.org/10.4314/kjbm.v2i1.44408>
- Brochand, B. (1999). *Publicitor*. Publicações Dom Quixote.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Bujor, A., & Avasilcai, S. (2016). The Creative Entrepreneur: A Framework of Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.086>
- Câmara Municipal de Castelo Branco. (2019). Fábrica da Criatividade. Obtido 31 de Março de 2019, de Município de Castelo Branco website: <https://www.cm-castelobranco.pt/investidor/fabrica-da-criatividade/>
- Câmara Municipal do Fundão. (2018). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de https://cm-fundao.pt/movetofundao/Living_Lab/incubadora_local
- Camilleri, M. A. (2018a). Integrated Marketing Communications. Em M. A. Camilleri (Ed.), *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice* (pp. 85-103). https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_5
- Camilleri, M. A. (2018b). Market Segmentation, Targeting and Positioning. Em M. A. Camilleri (Ed.), *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice* (pp. 69-83). https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_4
- Canales García, R. A., & Vergara González, R. (2013). Propuesta metodológica para el estudio de incubadoras de empresas a partir de los enfoques Análisis de Redes Sociales (ARS) y

- redes de conhecimento: El caso de las incubadoras de la UAEMex. *Acta Universitaria*, 23(2), 27-37. <https://doi.org/10.15174/au.2013.400>
- Cant, M. C., & Heerden, C. H. van. (2005). *Personal Selling*. Juta and Company Ltd.
- Carson, D. (1999). Marketing For Small To-Medium Enterprises. *The Marketing Book, 4th ed. Ed. M. J. Baker. Oxford: Butterworth-Heinemann*, 621-638.
- Carson, D. (2000). Marketing in Small Firms. *The Oxford Textbook of Marketing. Ed. K. Blois. Oxford: Oxford University Press*, 570-590.
- CATAA. (2019). O CATAA. Obtido 31 de Março de 2019, de CATAA website: <http://www.cataa.pt/o-cataa/>
- CCDRC - DataCentro. (2018). Obtido 27 de Janeiro de 2019, de <https://datacentro.ccdrc.pt/Viewer.aspx>
- CEi—Centro de Empresas Inovadoras. (2019). Obtido 6 de Março de 2019, de <http://www.cataa-cei.pt/>
- Chan, K. F., & Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: The good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.010>
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/bse.428>
- Coolworking. (2019). Fábrica do Jovem Empreendedor - Coolworking. Obtido 31 de Março de 2019, de <http://coolworking.cataa-cei.pt/fabrica-do-jovem-empreendedor/>
- Cooper, C. E., Hamel, S. A., & Connaughton, S. L. (2012). Motivations and obstacles to networking in a university business incubator. *The Journal of Technology Transfer*, 37(4), 433-453. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9189-0>
- Craveiro, M. C. de F. G. V. (2007). *Formação em contexto: Um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- EBN | About Us. (2019). Obtido 13 de Fevereiro de 2019, de <https://ebn.eu/index.php?lnk=KzF0aDVES1I3bG9TYXFGeEhLL2dQNmR5NEw4VDRsN09KZEwraGpvYVdqcz0=>

- Estatísticas Demográficas–2017. (2018). Obtido 27 de Janeiro de 2019, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=348174760&PUBLICACOESmodo=2
- Estratégia Europa 2020 [Text]. (2018). Obtido 27 de Janeiro de 2019, de Comissão Europeia—European Commission website: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en
- European Commission. (2016, Julho 5). The Entrepreneurship 2020 Action Plan [Text]. Obtido 13 de Fevereiro de 2019, de Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs—European Commission website: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en
- European Commission Enterprise Directorate General. (2012). *Benchmarking of Business Incubators*. Obtido de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/2769/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Ferreiro, F. J., & García, A. V. (2010). *La importancia de los viveros de empresa como elementos de promoción económica en galicia*. 15.
- Fisk, R. P., Grove, S. J., & John, J. (2013). *Services Marketing Interactive Approach*. Cengage Learning.
- GEM Global Entrepreneurship Monitor. (2019). Obtido 16 de Fevereiro de 2019, de GEM Global Entrepreneurship Monitor website: <https://www.gemconsortium.org>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. SAGE.
- Hartley, J. (1994). Case Studies in Organisational Research in Casell and Symon. *Sage Publication*, 5(11).
- Hayter, C. S. (2015). Public or private entrepreneurship? Revisiting motivations and definitions of success among academic entrepreneurs. *The Journal of Technology Transfer*, 40(6), 1003-1015. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9426-7>

- Horchover, D. (2002). *Sales Promotion: Marketing 04.06*. Wiley.
- How Advertising Works, Today - The ARF. (2016). Obtido 5 de Fevereiro de 2019, de <https://thearf.org/category/documents/how-advertising-works-today/>
- Hughes, M., Ireland, R. D., & Morgan, R. E. (2007). Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success. *Long Range Planning*, 40(2), 154-177. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.03.008>
- Humphrey, C., Miller, P., & Scapens, R. W. (1993). Accountability and Accountable Management in the UK Public Sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6(3). <https://doi.org/10.1108/09513579310042542>
- IDN - Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova—RNE - Roteiro Nacional do Empreendedorismo. (2018). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de http://www.roteironacionaldoempreendedorismo.com/_idn_incubadora_de_empresas_de_idanhaanova
- InBIA: Global Network of Entrepreneurial Ecosystem Builders. (2019). Obtido 30 de Abril de 2019, de InBIA website: <https://inbia.org/>
- Incubadora de Empresas AIRV. (2018). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de <http://www.airv.pt/index.php/incubacaoempresas/incubadoraempresasairvh>
- Informa D&B. (2017). *Empreendedorismo em Portugal (Retrato do Tecido Empresarial)*. Obtido de <https://biblioteca.informadb.pt/?theme=62>
- INOVA Startup Proença. (2018). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de <https://www.cm-proencanova.pt/Investimento/ContentShow.aspx?ContentName=incubadora-de-empresas&ContentId=822&>
- InovCluster. (2019). InovCluster - InovCluster. Obtido 31 de Março de 2019, de <http://www.inovcluster.pt/inovcluster/>
- IPCB. (2019a). Empreendedorismo [Text]. Obtido 31 de Março de 2019, de Instituto Politécnico de Castelo Branco website: <https://www.ipcb.pt/ceder/empreendedorismo>
- IPCB. (2019b). Poliempreende [Text]. Obtido 31 de Março de 2019, de Instituto Politécnico de Castelo Branco website: <https://www.ipcb.pt/ceder/poliempreende>

- Johnson, D. (1995). *Research Methods in Educational Management*. [http://lst-iiiep.unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=006110/\(100\),](http://lst-iiiep.unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=006110/(100),) 43.
<https://doi.org/10.2307/3121996>
- Keefe, L. (2004). "What is the Meaning of 'Marketing'?" *Chicago: American Marketing Association*, pp. 17-18.
- Keilbach, D. B. A. and M. (2010, Abril 5). *Entrepreneurship and growth*.
<https://doi.org/10.4324/9780203857403-22>
- Klapper, L., & Richmond, C. (2009). *Patterns of Business Creation, Survival, and Growth: Evidence from a Developing Country*. 43.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kritikos, A. S. (2015). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Em J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)* (pp. 675-680). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.94004-2>
- Lincoln, Y. S., & GUBa, E. G. (2006). *Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*.
- Lukeš, M., & Zouhar, J. (2016). The Causes of Early-Stage Entrepreneurial Discontinuance. *Prague Economic Papers*, 2016(1), 19-36.
- Malerba, F. (2010). *Knowledge Intensive Entrepreneurship and Innovation Systems: Evidence from Europe*. Routledge.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2010). *Designing Qualitative Research* (5th edition). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Mas-Verdú, F., Wensley, A., Alba, M., & García Álvarez-Coque, J. M. (2011). How much does KIBS contribute to the generation and diffusion of innovation? *Service Business*, 5(3), 195. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0110-1>
- Monsson, C. K., & Jørgensen, S. B. (2016). How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 224-239. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0158>
- Oliveira, J. V. (2012). *Marketing Research, V.1: INVESTIGAÇÃO EM MARKETING*. SILABO.

- Parkurbis—Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A. (2018). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de <http://www.parkurbis.pt/index.php>
- Patton, E., & Appelbaum, S. (2003). The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, 26, 60-71. <https://doi.org/10.1108/01409170310783484>
- PORDATA - População residente, estimativas a 31 de Dezembro. (2017). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++estimativas+a+31+de+Dezembro-120>
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Obtido de https://www.academia.edu/2917814/Strategy_and_the_Internet
- Prashantham, S., Eranova, M., & Couper, C. (2018). Globalization, entrepreneurship and paradox thinking. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 1-9. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9537-9>
- Rego, M. da C., Lucas, M. R., Vieira, I., & Vieira, C. (2016). The Promotion of Entrepreneurship in Low Density Regions: The Case of the Agency for the Regional Development of Alentejo (ADRAL). *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and Its Impact on Regional Development*, 223-245. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9567-2.ch011>
- RIERC - Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro. (2018). Obtido 27 de Janeiro de 2019, de <http://www.rierc.pt>
- RNI - Rede Nacional de Incubadoras. (2019). Obtido 14 de Fevereiro de 2019, de <http://www.rni.pt/>
- Roundy, P. T., Brockman, B. K., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 99-104. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.002>
- Santos, C. (2018). *Estatística Descritiva: Manual de Auto-aprendizagem* (3ª).
- Scott, D. M. (2015). *The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. John Wiley & Sons.
- SerQ | Centro de inovação e competências da floresta. (2018). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de <https://www.serq.pt/>

- Serrano, G. P. (2004). *Desafíos de la investigación cualitativa*. Madrid: Ed. La Muralla.
- Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Singh, H. (2004). *Case Study in Marketing*. Nirali Prakashan.
- Smith, P. R., & Taylor, J. (2004). *Marketing Communications: An Integrated Approach*. Kogan Page Publishers.
- Social Media Stats Portugal. (2019). Obtido 3 de Maio de 2019, de StatCounter Global Stats website: <http://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/portugal>
- Stewart, D. W., & Kamins, M. A. (2003). Marketing communications. In Weitz, B. and Wensley, R. (Eds.), *Handbook of Marketing*, 282-309.
- Stokan, E., Thompson, L., & Mahu, R. J. (2015). Testing the Differential Effect of Business Incubators on Firm Growth. *Economic Development Quarterly*, 29(4), 317-327. <https://doi.org/10.1177/0891242415597065>
- The European Business and Innovation Centers (BICS)*. (2019). 3.
- Thomas, A. R., Lewison, D. M., & Hauser, W. J. (2007). *Direct Marketing in Action: Cutting-edge Strategies for Finding and Keeping the Best Customers*. Greenwood Publishing Group.
- UBImedical - Incubator | Accelerator. (2018). Obtido 3 de Fevereiro de 2019, de <http://wordpress.ubi.pt/ubimedical/>
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56. <https://doi.org/10.1023/A:1008063200484>
- World Bank Country and Lending Groups. (2019). Obtido 10 de Fevereiro de 2019, de <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.
- Yunus, M. (2009). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *Public Affairs*, pp. 16-41.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117-131. <https://doi.org/10.1002/sej.43>

10. Anexos

Inquérito aplicado *online*

Dados Demográficos

- Sexo
Feminino
Masculino
- Idade
<18
18-25
26-35
36 - 45
46 - 55
56 - 65
> 65
- Reside ou é natural do concelho de Castelo Branco?
Sim
Não
- Se não reside ou não é natural do concelho de Castelo Branco, viveu ou é natural de uma região a menos de 150 km deste concelho?
Sim
Não

Qual o seu conhecimento sobre o CEi

- Sabes o que é o CEi - Centro de Empresas Inovadoras?
Sim
Não
- Se sim, descreva o propósito do CEi.
(resposta aberta)
- Consegue associar outra(s) entidade(s) ao CEi?
Sim
Não
- Se sim, qual(is)?
(resposta aberta)
- Descreva qual o apoio que o CEi fornece.
(resposta aberta)
- Conhece alguma(s) empresa(s) sediada(s) no CEi?
Sim
Não
- Se sim, qual(is)?
(resposta aberta)
- Já visitou o CEi?
Sim
Não
- Já participou em algum evento no CEi?
Sim

- Não
- Se respondeu que não às últimas duas questões, gostaria no futuro realizar uma visita ao CEi e conhecer as suas instalações
- Sim
- Não

Apresenta um espírito empreendedor?

- Já pensou em criar uma empresa?
- Sim
- Não
- Se sim, mas não avançou com a ideia, o que o impediu?
- Falta de financiamento
- Falta de espaço físico
- Falta de recursos humanos
- Falta de apoio no arranque do negócio
- Falta de consultoria
- Outra: _____
- Se existisse uma entidade que lhe prestasse apoio ao nível de instalações e ao nível da concretização da sua ideia de negócio, consideraria avançar?
- Sim
- Não

Hábitos de consumo de informação

- Quanto tempo passa por dia a navegar na internet?
- Menos de 1 hora
- Entre 1 a 2 horas
- Entre 2 a 3 horas
- Mais de 3 horas
- Quais as redes sociais que mais utiliza?
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Outra: _____
- Tem por hábito ler jornais?
- Sim
- Não
- Se sim, qual o tipo de jornais que mais lê?
- Nacionais
- Regionais
- Ambos
- A nível local, qual o seu jornal predileto?
- A Reconquista
- Povo da Beira
- Diário Digital
- A Gazeta
- Qual é a sua forma preferida de consumir informação?
- Via digital através de sites, blogues ou redes sociais
- Via tradicional através de rádio, jornais ou publicidade de rua (*outdoors* ou *mupis*)

Resultados do inquérito aplicado *online*

Dados Demográficos

Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	127	66,1	66,1	66,1
	Masculino	65	33,9	33,9	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18 - 25	43	22,4	22,4	22,4
	26 - 35	56	29,2	29,2	51,6
	36 - 45	48	25,0	25,0	76,6
	46 - 55	36	18,8	18,8	95,3
	56 - 65	9	4,7	4,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Reside ou é natural do concelho de Castelo Branco?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	21	10,9	10,9	10,9
	Sim	171	89,1	89,1	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Se não reside ou não é natural do concelho de Castelo Branco, viveu ou é natural de uma região a menos de 150 km deste concelho?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	82	42,7	42,7	42,7
	Sim	110	57,3	57,3	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Qual o seu conhecimento sobre o CEi

Sabe o que é o CEi - Centro de Empresas Inovadoras?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	76	39,6	39,6	39,6
	Sim	116	60,4	60,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Se sim, descreva qual o propósito do CEi.

	Freq	%
Válido	88	45,8
A câmara sede o espaço para a criação de novas empresas se formarem e se lançarem no mercado	1	,5
Acolher novas empresas.	1	,5
Ajuda na projeção de pequenas e médias empresas	1	,5
Ajuda o empreendedor e as empresas no desenvolvimento das suas ideias.	1	,5
Ajudar a criar e desenvolver empresas	1	,5
Ajudar a desenvolver projetos e torna—los realidade	1	,5
Ajudar a implementar novas empresas	1	,5
Ajudar as empresas a crescer.	1	,5
Ajudar as empresas a ter um espaço para iniciar atividade.	1	,5
Ajudar empresários a iniciar atividade com empresas inovadoras	1	,5
Ajudar empresas pequenas e <i>Startups</i> a crescer	1	,5
Ajudar nas empresas	1	,5
Ajudar novas empresas, designadas <i>Startups</i> a crescer até aos 2 anos de existência.	1	,5
Ajudar novos investidores a criar as sus empresas	1	,5
Ajudar o desenvolvimento de novas empresas	1	,5
Ajudar pequenas entidades a lançarem-se no mercado com propostas de produtos/ideias inovadoras	1	,5
Ajudar uma empresa a desenvolver-se	1	,5
Albergar novas empresas	1	,5
Albergar, supostamente, <i>Startups</i> ou empresas em início de atividade	1	,5
Alojamento	1	,5
Apoia jovens empreendedores e possíveis empresas no desenvolvimento do seu negócio	1	,5

Apoiar a criação de novas empresas com o critério da inovação	1	,5
Apoiar a implementação de pequenos projetos empresariais???	1	,5
Apoiar as empresas quando estas são criadas	2	1,0
Apoiar as PME's, potenciando o desenvolvimento de empreendedorismo e negócios sustentável.	1	,5
Apoiar empresas ou empresários com os seus projetos e ideias para que os mesmos tenham sucesso.	1	,5
Apoiar ideias/empresas empreendedoras no desenvolvimento da sua atividade	1	,5
Apoiar novas empresas e empreendedores no processo de desenvolvimento...	1	,5
Apoiar o início de atividade de jovens empreendedores	1	,5
Apoiar pequenas empresas oferecendo a um custo reduzido, instalações e infraestruturas de apoio ao arranque da mesma	1	,5
Apoiar projetos inovadores e a criação de empresas	1	,5
apoio à criação de novas empresas	1	,5
Apoio a empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento de ideias de negócio	1	,5
Apoio a empresas no início de vida	1	,5
Apoio às novas empresas	1	,5
Apoio e orientação de novos projetos empresariais	1	,5
Apoio Empresarial	2	1,0
Auxilia na criação e desenvolvimento de empresas	1	,5
Cento para <i>Startup</i> inovadoras	1	,5
Centro de incubação e impulsionamento de empresas inovadoras em processo de implementação no mercado	1	,5
Centro de Incubadora de Empresas	1	,5
Centro onde estão instaladas empresas com possibilidade de desenvolvimento	1	,5
Centro para ajudar empresas	1	,5
Como o próprio indica, acolhe empresas inovadoras. Funciona como incubadora de empresas	1	,5

Consiste em apoiar empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento efetivo das suas ideias de negócio, transformando-as em realidades empresariais sustentáveis.	1	,5
Criação de empresas	1	,5
Dar “teto” a novas empresas	1	,5
Dar apoio a empresas pequenas que precisam de uma "rampa de lançamento "	1	,5
Dar oportunidade a novas empresas para crescerem e se desenvolverem.	1	,5
Desenvolver e acompanhar <i>Startups</i>	1	,5
Desenvolvimento de projetos empresariais de pequena dimensão.	1	,5
Desenvolvimento e apoio a empresas inovadoras e em início de atividade.	1	,5
Deveria ser apoiar jovens empresas (<i>Startups</i>) a desenvolver os seus negócios, infelizmente não o faz.	2	1,0
É um edifício, onde as pessoas se podem candidatar a desenvolver o seu projeto, solicitando ajuda no espaço e outras necessidades	1	,5
É um edifício que aluga o espaço a pequenas empresas num valor baixo.	1	,5
É uma incubadora de empresas recém-criadas com o propósito de proporcionar um arranque á empresa que não tenha condições para tal	1	,5
Incubadora de empresas	1	,5
Incubadora de empresas para jovens empresários ou empreendedores	1	,5
Escritórios para <i>Startups</i> começarem	1	,5
Experiências científicas.	1	,5
Facilitar criação novas empresas	1	,5
Incubadora de empresas	1	,5
incubação de empresas	1	,5
Incubação de novas empresas	1	,5
Incubadora	1	,5
Incubadora de empresas	6	3,1
Incubadora de Empresas	4	2,1

Incubadora de empresas com propostas inovadoras	1	,5
Incubadora de empresas de base inovadora	1	,5
Incubadora de empresas inovadoras	1	,5
Incubadora de Empresas; Estrutura Municipal de apoio ao investimento em ideias de negócio.	1	,5
Incubadora de imprensa	2	1,0
Incubadora de <i>Startup</i> , com o conceito de inovação.	1	,5
Incubar empresas	2	1,0
Incubar empresas numa fase inicial. Apoio infra-estrutural, tecnológico e ações de consultoria e formação.	1	,5
Inovação alimentar	1	,5
Inovação e empreendimento	1	,5
Não sei muito bem.	1	,5
O CEI é uma incubadora de empresas cujo objetivo é apoiar empreendedores do concelho de Castelo Branco a desenvolver as suas ideias de negócio, e convertê-las em empresas	1	,5
O cei é uma incubadora de empresas que visa apoiar projetos inovadores.	1	,5
Promove a instalação de micro empresas	1	,5
Promover novas empresas	1	,5
Reunir no mesmo espaço empresas de todos os setores de atividade	1	,5
Reunir várias empresas no mesmo espaço físico	1	,5
Ser um centro para <i>Startups</i> e ajudas a desenvolver	1	,5
Serve para incubar empresas e projetos formando <i>Startups</i>	1	,5
<i>Startup</i> de empresas	1	,5
<i>Startup</i> point para novas empresas, boost inicial	1	,5
Tem lá espaço para abrir empresas, mas só para quem tem conhecimentos.	1	,5
Um centro de micro empresas	1	,5

Unidade incubadora de empresas, dar condições de trabalho (através de alojamento) das pequenas e micro empresas. Criação de sinergias empresariais	1	,5
Total	192	100,0

Consegue associar outra(s) entidade(s) ao CEI?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Não	122	63,5	63,5	63,5
Sim	70	36,5	36,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Se sim, qual(is)?

	Frequência	Percentagem
Válido	123	64,1
Associação Centro de Apoio Tecnológico	1	,5
Bem haja	1	,5
BTL	1	,5
Câmara cb	1	,5
Câmara e CATAA	1	,5
Camara Municipal	2	1,0
Câmara municipal	1	,5
Câmara Municipal	3	1,6
Câmara Municipal cb	1	,5
Câmara Municipal CB e Centro 2020	1	,5
Câmara municipal de Castelo Branco	1	,5
Câmara Municipal de Castelo Branco	3	1,6

Câmara Municipal de Castelo Branco, CATAA	1	,5
Câmara Municipal, empresas locais, ...	1	,5
Câmara Municipal. associação empresarial e comercial, IPCB	2	1,0
Cata	1	,5
CATA	1	,5
cataa	1	,5
Cataa	7	3,6
CATAA	4	2,1
Cataa - Câmara Municipal - InovCluster -	1	,5
cataa, cmcb	1	,5
Cataa, Fablab, CMCB	1	,5
CATAA, Inovcluster	1	,5
CATAA, InovCluster	1	,5
CATAA, IPCB	1	,5
Cataa, IPCB, CMCB, AICB	1	,5
Cataa, Município de Castelo Branco	1	,5
Centro de emprego	1	,5
Cmcb	1	,5
CMCB	2	1,0
CMCB, ACICB	1	,5
CMCB, Fablab	1	,5
Encobadora de empresas	1	,5
ESALD	1	,5
Fablab; Cataa; Inovcluster; CMCB	1	,5
Fábrica do jovem empreendedor	1	,5
IEFP, CMCB, Turismo Portugal etc.	1	,5

IEFP, IPCB , EmbraceRad, IT	1	,5
lefp, segurança social, ipcb	1	,5
Igfss	1	,5
Inovcluster	1	,5
InovCluster e Cataa	1	,5
InovCluster, Câmara Municipal de Castelo Branco, CATAA	1	,5
IPCB, Beta-I, IEFP	1	,5
IPCB; Turismo de Portugal	1	,5
Município	1	,5
Município de Castelo Branco; Inovcluster; Ministério da Economia...	1	,5
Nao sei especificar nenhum nome a nao ser a Camara Municipal, Cataa e Inovcluster. Mas sei que existem outras entidades e projetos de apoio ás empresas aí sediadas e não só a essas empresa	1	,5
NERCAB	1	,5
O Cataa, a camara de Castelo Branco	1	,5
Sendo que o CEI não é uma entidade é uma estrutura gerida por uma entidade, a CATAA. É que para ser entidade pressupõe ter personalidade juridica. Não é o caso.	1	,5
Shopkit	1	,5
Total	192	100,0

Descreva qual o apoio que o CEi fornece.

	Frequência	Percentagem
Válido	1	,5
-	1	,5
?	2	1,0
?!	1	,5

.	5	2,6
"Instalações, internet, água luz, ou seja uma sede equipada, para além de acesso a informação e legislação	1	,5
1	1	,5
acho que têm a ver com o empreendedorismo, e ajudas no desenvolvimento , alargamento das atividades para exterior (aumento) e inovação das mesmas	1	,5
Ajuda a ceder pequenas empresas em Castelo Branco.	1	,5
Ajuda a novas empresas	1	,5
Ajuda inicial de criação e desenvolvimento de ideia/negócio/empresa	1	,5
Ajuda na elaboração de novos projetos nas empresas a nível de pesquisas e testes??	1	,5
Ajuda no desenvolvimento da região	1	,5
Além de alojar as empresas confesso que não estou a par	1	,5
Alojamento empresarial	1	,5
Apoia empresas novas a terem um espaço inicial onde possam desenvolver o seu trabalho.	1	,5
Apoia pequenas empresas	1	,5
apoiar empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento efetivo das suas ideias de negócio, transformando-as em realidades empresariais sustentáveis	1	,5
Apoiar <i>Startups</i> com instalações, e outros apoios	1	,5
Apoio	1	,5
Apoio a empreendedores e empresas no processo de desenvolvimento de ideias de negócio	1	,5
Apoio a empreendedores no processo e desenvolvimento de ideias de negócio	1	,5
Apoio a empresas	2	1,0
Apoio a empresas que estejam a começar a sua atividade, como espaço com condições, rendas a preços acessíveis, entre outros.	1	,5

Apoio a empresas que querem entrar no mercado	1	,5
Apoio à formação e construção de empresas	1	,5
apoio a nível logístico e de serviços	1	,5
Apoio a novas empresas	1	,5
Apoio aos empreendedores	1	,5
Apoio aos partidos políticos e empresas do presidente	1	,5
Apoio às empresas	1	,5
apoio as empresas locais	1	,5
Apoio às novas empresas	1	,5
Apoio e assessoria na incubação e elaboração de negócios	1	,5
Apoio em início de projectos, laboratorial e consultoria	1	,5
Apoio financeiro a novas empresas	1	,5
Apoio logístico em eventos; assessoria; contabilidade...	1	,5
Apoio logístico, legal...	1	,5
Apoio na divulgação dos seus produtos	1	,5
Apoio para estruturação e crescimento de negócio	1	,5
Apoio teórico e concretização de parcerias	1	,5
Câmara municipal	1	,5
Coaching, Networking, Workshops, entre outros	1	,5
Consultoria, formação e apoio em questões de financiamento	1	,5
Criação de mais postos de trabalho ("administradores" do CEi)	1	,5
Criação de novas empresas	1	,5
Desconheço	4	2,1
Desconheço.	1	,5
Empreendedorismo	1	,5
Escritórios e infra-estruturas para as empresas desenvolverem a sua actividade	1	,5

Espaço	3	1,6
Espaço e logística	1	,5
Espaço e política.	1	,5
espaço luz , internet, condições para desenvolvimento	1	,5
Espaço para empresas terem o seu negocio e aluguer de salas de reunioes e conferencia	1	,5
Espaço, financiamento	1	,5
espaço, internet, workshop, receção	1	,5
Espaço/escritório	1	,5
Espaços e alguma formação	1	,5
Espaços para a formação de novas empresas	1	,5
Facilita e impulsiona o processo de implementação no mercado de uma ideia de negócio ou empresa recém criada.	1	,5
Financeiro e logístico	1	,5
Financiamento, apoio logístico	1	,5
Físico e burocrático para o propósito que indiquei	1	,5
Formação, incubação, apoio ao plano de negócios	1	,5
Fornece as instalações para as novas empresas.	1	,5
Fornece o espaço e análise e exequibilidade de ideias	1	,5
Fornecimento de escritórios para novas empresas (<i>Startup</i>)	1	,5
Imagem, espaço físico	1	,5
incubação de empresas	1	,5
Informativo	1	,5
Infra-estrutura para sediar a empresa, Apoio logístico e cooperação entre parceiros	1	,5
Iniciação de projetos	1	,5
Inovação	1	,5
Instalação, contactos	1	,5

instalações	1	,5
Instalações	3	1,6
Instalações	1	,5
Instalações e ajudar a desenvolver a empresa	1	,5
Instalações e espaços de co-working	1	,5
instalações e meios informáticos	1	,5
Instalações, mentoria, apoio no desenvolvimento dos projetos, formação	1	,5
Instalações, promoção	1	,5
Instalações, serviços de apoio, aconselhamento...	1	,5
Local de trabalho	1	,5
Local, serviços partilhados, apoio há exploração de financiamentos e mercados	1	,5
Logístico	1	,5
Logístico e formação	1	,5
Monetário	2	1,0
n	1	,5
N/s	1	,5
N/S	1	,5
nada	1	,5
não conheço	1	,5
Não conheço o conceito.	1	,5
Não conheço, logo não posso descrever qual o apoio que o Cei fornece.	1	,5
Não faço a mínima ideia	1	,5
Não faço ideia	1	,5
Não faco ideia sequer do que se trata	1	,5
Não fornece.	2	1,0

nao sei	1	,5
Nao sei	2	1,0
não sei	1	,5
Não sei	34	17,7
Não sei ao certo	1	,5
Nao sei porque não conheço	1	,5
Não sei.	4	2,1
Não tenho conhecimento	2	1,0
Não tenho conhecimento para responder a esta questão	1	,5
Nenhum	1	,5
Ns	1	,5
NS	1	,5
O CEI fornece apoio às empresas	1	,5
O CEI. fornece instalações e apoio às empresas	1	,5
Oferece espaço , secretariado e apoio legal a pme	1	,5
Oferece rendas baratas para ocupar as instalações.	1	,5
Oferta de rendas em escritórios	1	,5
Onde começam novas empresas e desenvolvem projetos até poderem ter as suas próprias instalações	1	,5
Opoio na criação de empresa, custos reduzidos de espaço para que estava inicia a atividade	1	,5
Optimizar as condições de trabalho de uma empresa, quer em termos físicos, organizacionais ou financeiros	1	,5
Orientação a empresas inovadoras	1	,5
Para além das instalações, gabinete para a empresa, salas de formação, salas de reuniões, instalação e divulgação. Aceder a plataformas de apoio econômico de apoio às empresas	1	,5

Para além do suporte físico que constitui - através da disponibilização de local físico para a sede e empresa, presta também apoio de formação, e <i>mentoring</i> o desenvolvimento do plano de negócios.	1	,5
Penso que cede o espaço	1	,5
Penso que será um centro de apoio às empresas	1	,5
Pratica rendas mais baratas de forma as empresas terem uma despesa menor.	1	,5
Projecção de pequenas médias empresas	1	,5
Projeto	1	,5
Questão não clara, uma vez que não conheço o CEi	1	,5
Recebe, apoia e incentiva a criação de novas empresas	1	,5
Sem conhecimento	1	,5
Shopkit - allbesmart	1	,5
Suporte	1	,5
Talvez apioe e ajudem os jovens q querem criar a sua propria impresa	1	,5
Tecnologico	1	,5
tem la areas para empresas	1	,5
Todo o apoio aue uma incubadora deve dar aos empreendedores/empresas	1	,5
Varios niveis	1	,5
Vários apoios a projetos inovadores: disponibiliza espaços gratuitos ou a baixo custo para as empresas/projetos se instalarem; presta apoio no delineamento de planos de negócios; permite ainda o acesso a palestras, colóquios, workshops realizados na própria estru	1	,5
Total	192	100,0

Conhece alguma(s) empresa(s) sediada(s) no CEi?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	137	71,4	71,4	71,4
	Sim	55	28,6	28,6	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Se sim, qual(is)?

	Frequência	Percentagem
Válido	140	72,9
Albesmart	1	,5
Allbesmart, Hajapetite, shopkit, Firerisk	1	,5
Allbysmart, Fablab	1	,5
Bem haja	1	,5
Bl, Bem Haja, Bys, Horus Gaming	1	,5
Bl, Rcoders, Fablab,	1	,5
Bilhete de identidade, Bioxplant	2	1,0
Bioexplant, brainanswer...	1	,5
BYS	1	,5
C.M. Castelo Branco	1	,5
Doces saberes, Hamo(atualmente com outro nome que nao conheço)	1	,5
Embrace Rad, Proside, Firerisk, Bioexplant, Bem amanhado, allbesmart, shopkit	1	,5
EmbraceRad	1	,5
Embracerad, rcoders	1	,5
Fablab	3	1,6
FABLAB, FamousGaget, etc	1	,5

Fablab, fire risk e outras	1	,5
Fablab; Bem Haja/Bilhete de Identidade; Mood; Inpress (saiu entretanto); não me recordo do nome das outras..	1	,5
Famousgaget	1	,5
Firerisk	1	,5
Firerisk, Allbesmart	1	,5
Gnosis	1	,5
Hokaido, Senhorinha, sei que existe uma empresa na area do design de comunicação ao qyal nao sei o nome	1	,5
Inpress Studio, ShopKit, Bem Haja, Hokkaido	1	,5
Inov Cluster, Orange, Logirix, Shopkit, Albesmart	1	,5
Inspiring Sci	1	,5
inspiring, shopkit e allbesmart	1	,5
Mood, Allbesmart, Introsys, Rcoders, Stoneshield, shopkit, entre outras	1	,5
Motores e carros	1	,5
Nos espaços de baixo a última do lado direito.	1	,5
Orange, Bioexplant, SiGAmE	1	,5
ProSide, EmbraceRad, Xhou, entre muitas outras.	1	,5
Proside, Famous Gadget	1	,5
Quase todas	1	,5
R corders.	1	,5
Rcoders	1	,5
RCoders	1	,5
Rcoders, pro side, embrace	1	,5
Salys	1	,5
SALYS, Brain Answer	1	,5
Science Track	1	,5

Science Track, Fablab, Sallys	1	,5
Shopkit	1	,5
Shopkit, Mood, Salys, Allbesmart, Stoneshield, Rcoders	1	,5
Shopkit, Proside, EVOX	1	,5
Todas	1	,5
Uma incubadora de empresas	1	,5
várias	1	,5
Xhou, Shopkit, Allbesmart, Logirix, Proside	1	,5
Total	192	100,0

Já visitou o CEi?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	133	69,3	69,3	69,3
	Sim	59	30,7	30,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Já participou em algum evento no CEi?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	144	75,0	75,0	75,0
	Sim	48	25,0	25,0	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Se respondeu que não às últimas duas questões, gostaria no futuro realizar uma visita ao CEi e conhecer as suas instalações?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	29	15,1	15,1	15,1
Não	43	22,4	22,4	37,5
Sim	120	62,5	62,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Apresenta um espírito empreendedor?

Já pensou em criar uma empresa?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Não	79	41,1	41,1	41,1
Sim	113	58,9	58,9	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Se sim, mas não avançou com a ideia, o que o impediu?

	Frequência	Percentagem
Válido	89	46,4
Acabar curso	1	,5
Avancei	1	,5
Criei a empresa	1	,5
em Portugal, com estes governos e impostos, e compadrios, não é muito animador, e o que pensei muito sinceramente nestes ultimos anos já apareceram(para bem dizer a ruina de muitos desses foi o que nunca me motiv	1	,5
Experiência	1	,5

Falta de apoio no arranque do negócio	9	4,7
Falta de apoio no arranque do negócio, Falta de consultoria	3	1,6
Falta de consultoria	2	1,0
Falta de consultoria, Falta de tempo para implantação	1	,5
Falta de espaço físico	1	,5
Falta de espaço físico, Falta de apoio no arranque do negócio, Falta de consultoria	1	,5
Falta de financiamento	35	18,2
Falta de financiamento, Falta de apoio no arranque do negócio	4	2,1
Falta de financiamento, Falta de apoio no arranque do negócio, Falta de consultoria	6	3,1
Falta de financiamento, Falta de consultoria	4	2,1
Falta de financiamento, Falta de espaço físico	1	,5
Falta de financiamento, Falta de espaço físico, Falta de apoio no arranque do negócio	4	2,1
Falta de financiamento, Falta de espaço físico, Falta de apoio no arranque do negócio, Falta de consultoria	2	1,0
Falta de financiamento, Falta de espaço físico, Falta de apoio no arranque do negócio, Falta de consultoria, Falta de ideias	1	,5
Falta de financiamento, Falta de espaço físico, Falta de recursos humanos	1	,5
Falta de financiamento, Falta de espaço físico, Falta de recursos humanos, Falta de apoio no arranque do negócio	3	1,6
Falta de financiamento, Falta de espaço físico, Falta de recursos humanos, Falta de apoio no arranque do negócio, Falta de consultoria	4	2,1
Falta de financiamento, Falta de ideias para um negócio inovador e de sucesso	1	,5
Falta de financiamento, Falta de recursos humanos	1	,5
Falta de financiamento, Falta de recursos humanos, Falta de apoio no arranque do negócio	3	1,6

Falta de financiamento, Ideias de negócio.	1	,5
Falta de recursos humanos	2	1,0
Falta de recursos humanos, Falta de apoio no arranque do negócio	1	,5
Gostava so de fazer mais uma chamada de atencao os jornais que refere são locais nao regionais. Há muitos mais. Regionais vem de região. Ex. Jornal do Fundão, o Inerior, Noticias da Covilhã....	1	,5
Impostos	1	,5
já tenho	1	,5
Não acreditei o suficiente na ideia	1	,5
não saber por onde começar e o que fazer	1	,5
Não tenho essa intenção	1	,5
Um conjunto diverso de factores	1	,5
Total	192	100,0

Se existisse uma entidade que lhe prestasse apoio ao nível de instalações e ao nível da concretização da sua ideia de negócio, consideraria avançar?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	20	10,4	10,4	10,4
Não	47	24,5	24,5	34,9
Sim	125	65,1	65,1	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Hábitos de consumo de informação

Quanto tempo passa por dia a navegar na internet?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Entre 1 a 2 horas	72	37,5	37,5	37,5
	Entre 2 a 3 horas	32	16,7	16,7	54,2
	Mais de 3 horas	66	34,4	34,4	88,5
	Menos de 1 hora	22	11,5	11,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Quais são as redes sociais que mais utiliza?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Facebook	43	22,4	22,4	22,4
	Facebook, Google, browser de pesquisa	1	,5	,5	22,9
	Facebook, Instagram	88	45,8	45,8	68,8
	Facebook, Instagram, LinkedIn	23	12,0	12,0	80,7
	Facebook, Instagram, LinkedIn, Tinder	1	,5	,5	81,3
	Facebook, Instagram, Twitter	6	3,1	3,1	84,4
	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn	7	3,6	3,6	88,0
	Facebook, Instagram, Whatsapp	1	,5	,5	88,5
	Facebook, LinkedIn	6	3,1	3,1	91,7
	Facebook, Pinterest	1	,5	,5	92,2

Facebook, WhatsApp	1	,5	,5	92,7
Instagram	3	1,6	1,6	94,3
Instagram, LinkedIn	3	1,6	1,6	95,8
Instagram, LinkedIn, Imprensa	1	,5	,5	96,4
Instagram, Twitter	1	,5	,5	96,9
LinkedIn	2	1,0	1,0	97,9
Não uso	1	,5	,5	98,4
nenhuma deveria ser uma opção se soubessem fazer inquerito	1	,5	,5	99,0
Twitter	1	,5	,5	99,5
Twitter, LinkedIn	1	,5	,5	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Tem por hábitos ler jornais?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Não	62	32,3	32,3	32,3
Sim	130	67,7	67,7	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Se sim, qual o tipo de jornais que mais lê?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	54	28,1	28,1	28,1
Ambos	67	34,9	34,9	63,0
Nacionais	48	25,0	25,0	88,0
Regionais	23	12,0	12,0	100,0
Total	192	100,0	100,0	

A nível regional, qual o seu jornal predileto?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	20	10,4	10,4	10,4
A Gazeta	2	1,0	1,0	11,5
A Reconquista	151	78,6	78,6	90,1
Diário Digital	14	7,3	7,3	97,4
Povo da Beira	5	2,6	2,6	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Qual a sua forma preferida de consumir informação?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Via digital através de sites, blogues ou redes sociais	155	80,7	80,7	80,7
Via tradicional através de rádio, jornais ou publicidade de rua (outdoors ou mupi	37	19,3	19,3	100,0
Total	192	100,0	100,0	

Estrutura da entrevista semi-estruturada

- Atualmente, qual é a visão e missão do CEi?
- Quais considera que são os fatores críticos de sucesso do CEi?
- Pensa que a população albicastrense é conhecedora da existência desta estrutura e dos serviços que esta presta?
- A nível nacional, de 0 a 10, como classifica o reconhecimento desta estrutura a nível de empreendedores?
- De 0 a 10, como classifica o reconhecimento de outras estruturas de apoio ao empreendedorismo?
- Como vê o CEi nos próximos 2 anos? Que objetivos pretende atingir?
- E nos próximos 10 anos?
- Se pudesse descrever em três palavras o CEi, quais seriam?
- Qual acha que deve ser o posicionamento do CEi neste sistema de incubadoras nacional?
- O que acha que distingue o CEi das restantes incubadoras, quer nacionais ou internacionais?
- Qual os pontos mais fortes e fracos do CEi (3 de cada)?
- Quais as iniciativas que o CEi tem promovido para potenciar o empreendedorismo?
- Qual é o posicionamento do CEi dentro do ecossistema regional de empreendedorismo?
- No futuro, quais são as iniciativas que o CEi visa promover para se realçar na rede de empreendedorismo nacional?
- Pensa que na rede onde se insere o CEi existe concorrência entre incubadoras?
- Se sim, quais as incubadoras que pensa que concorrem diretamente com o CEi?
- Quais são os setores estratégicos mais fortes que estão atualmente incubados no CEi (mencione 3)?
- Pretende que sejam estes os setores que no futuro o CEi alcance, ou tem outros em mente?
- No futuro, mencione o principal setor que gostasse que dominasse a incubação no CEi.
- O CEi tem duas vertentes de incubação, qual considera mais importante para o crescimento da entidade no futuro, a física ou a virtual?
- Como é que o CEi comunica atualmente para divulgar a sua existência na comunidade em geral?
- Qual a estratégia de comunicação utilizada para atrair novos empreendedores para a incubação no CEi?
- Quais as principais ferramentas de comunicação que o CEi tem utilizado nos últimos anos?
- Pensa que a comunicação é um ponto chave na maior consciencialização do CEi?

- No futuro, quais são, na sua opinião, os principais eixos estratégicos para o desenvolvimento do CEi?
- Qual espera que seja o futuro do CEi?
- Pensa que ficou algo por dizer? Gostaria de acrescentar mais alguma informação?