

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA



*O Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo  
como instrumento de apoio ao empreendedorismo e  
desenvolvimento local num território de baixa densidade*

---

PROJECTO DE MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO  
E SERVIÇO SOCIAL

*Autora: Ana Cristina dos Santos Melriça*

*Orientadora – Professora Dr.ª Anabela do Rosário Leitão Dinis*

*Covilhã, 2009*

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO E SERVIÇO SOCIAL



*O Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo  
como instrumento de apoio ao empreendedorismo e  
desenvolvimento local num território de baixa densidade*

---

Projecto apresentado à *Universidade da Beira Interior* para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre, realizado sob orientação da Professora Doutora Anabela do Rosário Leitão Dinis, Professora Auxiliar da Universidade da Beira Interior.

*Autor(a): Ana Cristina dos Santos Melriça*

*Orientador(a) – Professora Dr.ª Anabela do Rosário Leitão Dinis*

*Covilhã, 2009*

*Aos meus Manos...  
Ao meu Avô...*

*“Vai rever as rosas. Assim, compreenderás que a tua é a única no mundo.*

*Tu voltarás para me dizer adeus, e eu te presentarei com um segredo.*

*O pequeno príncipe foi rever as rosas:[...]. E ao voltar dirigiu-se à raposa:*

*– Adeus... – disse ele.*

*– Adeus – disse a raposa.*

*Eis o meu segredo.É muito simples: só se vê bem com o coração.*

***O essencial é invisível aos olhos.”***

Antoine de Saint-Exupéry

## AGRADECIMENTOS

Aos professores da Universidade da Beira Interior apostados na implementação do *Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social*, ele próprio um instrumento de promoção do empreendedorismo;

À minha orientadora, *Professora Doutora Anabela do Rosário Leitão Dinis*, pela disponibilidade, pelo empenho, pelo incentivo, pelo acompanhamento efectivo;

Ao meu amigo *Sérgio Caramelo*, Professor Doutor, mas sobretudo amigo. Por me ajudar a pensar, contribuindo com sugestões e críticas que certamente valorizaram este trabalho;

Aos meus *colegas de mestrado*: colegas, amigos, cúmplices. Com eles houve lugar ao debate de ideias em momentos que oscilaram entre a discussão controversa e a gargalhada. Momentos..ao mais alto nível. Em especial à *minha* escuteira Kátia, pela pessoa que é;

À *Dona Teresa* que me acolheu enquanto residente temporária na Covilhã, com direito a pensão completa. Por ser um ombro amigo. Por tudo;

Aos meus amigos por se manterem lá, mesmo quando eu estava do lado de cá. Sem sentir o vosso apoio, tudo teria sido mais difícil e este trabalho poderia não ter acontecido;

De um modo muito especial quero agradecer aos meus manos, *Luís e Beatriz*, por me fazerem sentir que viver vale muito a pena e é uma tarefa a tempo inteiro. Também para ti avô a minha homenagem muito especial: eu não teria chegado aqui sem ti.

A concluir, quero agradecer aos responsáveis pelo *Ninho de empresas do conhecimento e tecnologias da informação* de Figueira de Castelo Rodrigo, por toda a disponibilidade demonstrada desde o início face à realização deste projecto. Do mesmo modo, agradeço a todos os interlocutores envolvidos que acederam colaborar e a quem certamente este trabalho muito deve.

## RESUMO

A implementação de incubadoras de empresas em territórios rurais, marcados pela baixa densidade, tendo como objectivo o desenvolvimento local de uma região, é um fenómeno que se tem revestido de alguma regularidade em Portugal.

Contudo, estes territórios de baixa densidade demográfica, relacional e institucional, apresentam constrangimentos à promoção da atitude empreendedora e do dinamismo empresarial, pelo que importa identificar estratégias tendentes a alavancar as potencialidades do território, atenuando as suas debilidades.

Assim, ao longo deste projecto, incidente sobre o *Ninho de empresas do conhecimento e tecnologias de informação*, recém-implementado no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, procurou-se responder à questão “*Que estratégias deverão ser desenvolvidas pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo para potenciar o seu papel de instrumento de desenvolvimento local?*”.

Para tal, de forma a enquadrar o objecto deste estudo, foi feita uma revisão bibliográfica centrada na conceptualização de dimensões de análise consideradas relevantes, elencadas a partir do contributo de diversos autores.

Identificadas as dimensões centrais à elaboração deste projecto, foi construído um modelo de investigação empírico, assente na adopção de uma metodologia qualitativa, com vista à obtenção de informação enquadradora, potenciadora da identificação de estratégias de actuação a propor pelo Ninho de empresas.

Feita a síntese de informação através de análise SWOT, foram construídas estratégias com vista à redução da incidência das debilidades actuantes sobre esta incubadora e sobre este território de baixa densidade. As estratégias identificadas revestem o carácter de propostas que o Ninho de empresas poderá implementar no sentido de alavancar esta incubadora enquanto instrumento de desenvolvimento local.

*Palavras-chave: incubadora de empresas, território de baixa densidade, desenvolvimento local*

## ABSTRACT

The implementation of enterprise incubators in rural territories characterized by low-density, regarding the local development of a region, is a phenomenon which has been very widespread in Portugal.

Nevertheless, these low demographic density areas, relational and institutional, present constraints to the promotion of the entrepreneurial attitude and business dynamism. So, it's essential to identify strategies designed to expand the territory's potentials, attenuating its debilities.

Therefore, during this project, incident on the *Ninho de empresas do conhecimento e tecnologias de informação* [Nest of companies regarding knowledge and information technologies], recently implemented in Figueira de Castelo Rodrigo, which tried to answer the following question: “*Which strategies must be developed by the Figueira de Castelo Rodrigo Nest of companies to enhance its role of instrument for local development?*”.

As a result, to explain the object of this study was executed a bibliographical revision focused on the conceptualization of relevant dimensions of analysis, as described by several authors.

Following the identification of central dimensions to elaborate this project, an empirical model of investigation was developed based on a qualitative methodology, to obtain the information to justify and potentiate the identification of acting strategies proposed by the Nest of companies.

After the information synthesis through the analysis SWOT, strategies were developed to reduce the incidence of active debilities on this incubator and over this low density area. The identified strategies are transformed into proposals which the Nest of companies can implement in order to develop this incubator as an instrument for local development.

*Key-words: enterprises incubator, low density areas, local development*

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I – Introdução ao projecto .....</b>	<b>1</b>
1.1 – <i>Apresentação da problemática .....</i>	1
1.2 – <i>Apresentação do objectivo geral.....</i>	2
1.3 - <i>Estruturação do projecto .....</i>	2
<b>Capítulo II – Enquadramento teórico.....</b>	<b>4</b>
2.1 – <i>Conceitos de enquadramento ao projecto.....</i>	4
2.1.1- <i>Empreendedorismo.....</i>	4
2.1.2 – <i>Empreendedorismo tecnológico.....</i>	6
2.2 – <i>Incubadora de empresas: instrumento promotor do empreendedorismo.....</i>	7
2.2.1 – <i>Tipologia de incubadoras de empresas: a incubadora de empresas de base tecnológica.....</i>	8
2.2.2 – <i>O papel da incubadora de empresas enquanto instrumento de desenvolvimento local .....</i>	11
2.2.3 – <i>Territórios de baixa densidade: especificidades locais em torno do instrumento incubadora de empresas.....</i>	12

2.3– <i>Iniciativas comunitárias enquanto incremento ao empreendedorismo</i> .....	15
2.3.1 – <i>A Iniciativa Comunitária EQUAL</i> .....	15
2.3.2 – <i>A Iniciativa comunitária Leader +</i> .....	16

**Capítulo III – Metodologia do projecto.....18**

3.1 – <i>Apresentação das questões específicas e dos objectivos específicos enquadradores do projecto</i> .....	18
3.1.1 – <i>A metodologia qualitativa como enquadramento do projecto</i> .....	21
3.2 – <i>Apresentação do desenho do projecto</i> .....	21
3.2.1 – <i>Caracterização do território: o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo</i> .....	22
3.2.2 – <i>Caracterização do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo</i> .....	23
3.2.3 – <i>Caracterização do potencial empreendedor/utilizador</i> .....	24
3.2.4 – <i>Caracterização de duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo</i> .....	24
3.2.4.1 – <i>Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA</i> .....	24
3.2.4.2 – <i>Glocal – Empresas locais com orientação global</i> .....	25

**Capítulo IV – Análise empírica da informação recolhida no âmbito do projecto.....26**

4.1 – <i>Caracterização do território: o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo</i> .....	26
4.1.1 – <i>Caracterização demográfica do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo</i> .....	27

4.1.2– <i>Caracterização do desemprego no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo</i> .....	30
4.1.3 – <i>Caracterização empresarial do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo</i> .....	33
4.2 – <i>Caracterização do Ninho de empresas</i> .....	38
4.2.1 - <i>Objectivo (s) e missão</i> .....	38
4.2.2 - <i>Caracterização da estrutura física</i> .....	43
4.2.3 - <i>Serviços/metodologias de apoio ao empreendedorismo</i> .....	44
4.2.4 - <i>Identificação de parcerias estratégicas</i> .....	45
4.2.6 - <i>Estratégias de interação com a comunidade local</i> .....	46
4.2.6 - <i>Resultados</i> .....	47
4.3 – <i>Caracterização do (potencial) empreendedor/utilizador</i> .....	47
4.3.1 – <i>A primeira empreendedora/utilizadora do Ninho de empresas: análise de um caso-piloto</i> .....	47
4.3.2 – <i>O curso de inclusão social na área do empreendedorismo: considerações</i> .....	57
4.3.2.1 – <i>Análise dos questionários aplicados</i> .....	59
4.4- <i>Caracterização de duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo</i> .....	64
4.4.1 - <i>Caso 1:Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA</i> .....	65
4.4.1.1 – <i>Objectivo (s) e missão</i> .....	65
4.4.1.2 - <i>Caracterização da estrutura física</i> .....	67
4.4.1.3 - <i>Serviços e metodologias de apoio ao empreendedorismo</i> .....	68
4.4.1.4 - <i>Identificação de parcerias estratégicas</i> .....	72
4.4.1.5 - <i>Estratégias de interação com a comunidade local</i> .....	73
4.4.1.6 - <i>Resultados</i> .....	75

4.4.2 - Caso 2: GLOCAL – Empresas Locais com Orientação Global.....	76
4.4.2.1 – Objectivo (s) e missão.....	76
4.4.2.2 - Caracterização da estrutura física.....	78
4.4.2.3 - Serviços e metodologias de apoio ao empreendedorismo.....	78
4.4.2.4 - Identificação de parcerias estratégicas.....	83
4.4.2.5 - Estratégias de interacção com a comunidade local.....	83
4.4.2.5 - Resultados.....	85
<b>Capítulo V – Análise SWOT e estratégias a propor pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo de forma a potenciar o desenvolvimento local.....</b>	<b>87</b>
5.1 - Análise SWOT do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo.....	87
5.2 - Estratégias a propor pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo de forma a potenciar o desenvolvimento local.....	89
<b>Capítulo VI – Considerações finais e limitações do estudo.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>100</b>
<b>WEBGRAFIA .....</b>	<b>104</b>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – QUADROS COMPLEMENTARES AO PROJECTO**

*1.1.1 - Evolução empresarial por sector de actividade, área geográfica e ano de actividade*

*1.1.2 - Caracterização empresarial por sector de actividade e área geográfica em 2006*

## **ANEXO 2 – INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO**

### *2.1 – Guiões das entrevistas exploratórias*

*2.1.1 – Guião aplicado à entidade promotora do Ninho de empresas – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo*

*2.1.2 – Guião aplicado ao responsável executor do Ninho de Empresas*

*2.1.3 – Guião aplicado à primeira empreendedora abrangida pelo Ninho de Empresas*

*2.1.4 – Guião aplicado à Gestora do Parkurbis*

*2.1.5 - Guião elaborado para aplicação à Coordenadora do Projecto GLOCAL*

### *2.2 – Questionário aplicado ao Curso de Inclusão Social – Empreendedorismo*

### *2.3 – Questionário aplicado ao Ninho de Empresas*

## **ANEXO 3 – SINOPSES DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS**

*3.1 – Sinopse da entrevista à entidade promotora do Ninho de empresas – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo*

*3.2 – Sinopse da entrevista ao responsável executor do Ninho de Empresas*

*3.3 – Sinopse da entrevista à primeira empreendedora abrangida pelo Ninho de Empresas*

*3.4 – Sinopse da entrevista à Gestora do Parkurbis*

*3.5 - Sinopse da entrevista à Coordenadora do Projecto GLOCAL*

## **ANEXO 4 – DOCUMENTOS DE ENQUADRAMENTO DO NINHO DE EMPRESAS DE FIGUEIRA DE CASTELO RODRIGO E OUTRAS MEDIDAS DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO LOCAL**

### *4.1 - Formulário de candidatura ao Ninho de empresas*

*4.2 - Regulamento do Ninho de empresas – (1ª Revisão)*

*4.3 - Artigos de imprensa relativos à implementação em Figueira de Castelo Rodrigo do Ninho de empresas*

*4.4 - FIGUEIRA FINICIA – Financiamento a Micro e Pequenas empresas no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo*

*4.5 - Regulamento Municipal de apoio à inovação, empreendedorismo e empregabilidade*

*4.6 - Regulamento apoio à fixação de indústria na zona industrial de Figueira de Castelo Rodrigo*

**ANEXO 5 – NINHO DE EMPRESAS DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: APRESENTAÇÃO FOTOGRÁFICA**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Caracterização de um território de baixa densidade.....	13
Figura 2 – Opção metodológica do projecto.....	22
Figura 3 – Mapa do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.....	26
Figura 4 – Caracterização de metodologias empreendedoras dinamizadas pelo Parkurbis e (Projecto) Glocal e sua replicabilidade no Ninho de empresas.....	65
Figura 5 – Caracterização do produto B-TECH – Recursos técnicos para o empreendedorismo de base tecnológica.....	69
Figura 6 – Análise SWOT do Ninho de empresas.....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução demográfica 1991-2001, por género, no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.....	27
Gráfico 2 – Pirâmide etária do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, 1991-2001.....	28
Gráfico 3 – Evolução dos desempregados registados no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo o género – Janeiro 2004/Janeiro 2009.....	32
Gráfico 4 –Evolução do desemprego registado no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo o grupo etário (final do mês) - Janeiro 2004/Janeiro 2009.....	32
Gráfico 5 – Evolução do desemprego registado no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo os níveis de escolaridade (final do mês) - Janeiro 2004/Janeiro 2009.....	33
Gráfico 6 – Evolução do número de empresas por sector de actividade e ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.....	37
Gráfico 7 – Evolução do número de empresas de acordo com o volume de vendas e ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.....	38

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 – Tipologia de incubadora de empresas.....	8
Quadro 2 – Formulação de questões orientadoras do projecto.....	18
Quadro 3 – Objectivos específicos.....	19
Quadro 4 – Empresas incubadas no Ninho de empresas em Julho de 2009.....	47
Quadro 5 – Estrutura programática do curso de inclusão social em Empreendedorismo.....	58
Quadro 6 – Objectivos inerentes à aplicação de questionário.....	58
Quadro 7 – Caracterização dos inquiridos tendo em conta a formação profissional frequentada e experiência profissional anterior.....	61
Quadro 8 – Motivação dos inquiridos para a criação de negócio e conhecimento do Ninho de empresas.....	62
Quadro 9 – Apresentação de propostas de negócio por parte dos inquiridos e apoios esperados do Ninho de empresas.....	63
Quadro 10 – Matriz estratégica a propor pelo Ninho de empresas.....	98

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – População residente no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo nível de instrução completo, 1991-2001.....	29
Tabela 2 – População residente no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo condição perante o trabalho, 1991-2001.....	30
Tabela 3 – Evolução do desemprego por mês/ano de referência e área geográfica.....	31
Tabela 4 – Número de empresas e Número de trabalhadores por sector de actividade e área geográfica em 2006.....	34
Tabela 5 – Evolução do número de empresas segundo a dimensão de trabalhadores e o ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.....	36
Tabela 6 – Evolução do número de empresas segundo volume de vendas e ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.....	37
Tabela 7 – Distribuição dos inquiridos de acordo com a faixa etária.....	59
Tabela 8 – Distribuição dos inquiridos de acordo com o nível de instrução.....	60

## *Capítulo I – Introdução ao projecto*

### *1.1– Apresentação da problemática*

O desenvolvimento local de um território de baixa densidade tem no empreendedorismo um importante aliado no combate à desvitalização económica e social. Neste sentido, têm sido desenvolvidas políticas públicas e instrumentos e metodologias potenciadores do empreendedorismo em contexto local.

Tendo por base esta premissa, procura-se perceber de que forma a implementação e adopção do instrumento *Ninho de Empresas do Conhecimento e Tecnologias da Informação*<sup>1</sup> no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo se constitui instrumento potenciador do empreendedorismo orientado para o desenvolvimento local neste território de baixa densidade. Assim surge a problemática deste projecto: “*O Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo como instrumento de apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento local num território de baixa densidade*”. Assim, importa, antes de mais, aferir quais as dinâmicas promovidas por esta infra-estrutura recém-implementada no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo e se as mesmas são as adequadas para a promoção do empreendedorismo e do desenvolvimento local num território com estas características.

Tomando como cerne deste projecto o Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo, inaugurado a 7 de Julho de 2008, importa a partir do enquadramento teórico e prático deste trabalho, apresentar estratégias que coloquem esta estrutura enquanto pólo dinamizador de empreendedorismo orientado para o desenvolvimento local neste concelho.

A concluir, é feita a apresentação de algumas limitações deste projecto, constituindo as mesmas alternativas de abordagem a serem aprofundadas em estudos posteriores.

---

<sup>1</sup> De forma a tornar sucinta a designação desta incubadora de empresas, a mesma será ao longo deste projecto designada *Ninho de empresas*.

## **1.2- Apresentação do objectivo geral**

Tendo como questão de partida “*Que estratégias deverão ser desenvolvidas pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo para potenciar o seu papel de instrumento de desenvolvimento local?*”, este projecto tem como objectivo geral propor linhas de actuação estratégica de forma a que a esta incubadora de empresas se apresente como instrumento de apoio ao empreendedorismo aliado ao desenvolvimento local em espaço rural.

## **1.3- Estruturação do projecto**

O presente projecto está estruturado em seis capítulos. O capítulo primeiro identifica a problemática em estudo, concretizando o objectivo geral orientador deste trabalho. Conclui sintetizando a estruturação do presente projecto.

O capítulo segundo apresenta o enquadramento teórico que serve de base ao estudo de caso sobre o qual incide este projecto, começando por apresentar os conceitos de enquadramento a este trabalho: *empreendedorismo, empreendedorismo tecnológico, incubadora de empresas, desenvolvimento local, território de baixa densidade*. Após uma explanação teórica em torno dos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo tecnológico, é apresentada uma conceptualização em relação à incubadora de empresas e ao seu papel enquanto instrumento promotor do empreendedorismo, tendo por base uma tipologia de incubadoras de empresas e evidenciando particularmente a caracterização da incubadora tecnológica. O papel da incubadora de empresas enquanto instrumento de desenvolvimento local é também considerado no âmbito deste trabalho, bem como a especificidade do desenvolvimento local em territórios de baixa densidade. A concluir este capítulo, são caracterizadas as duas iniciativas comunitárias EQUAL e a Leader + enquanto medidas de apoio ao empreendedorismo, particularmente adaptadas às realidades dos territórios rurais e de baixa densidade.

Ao nível do capítulo terceiro, é feita a sistematização das questões específicas e dos objectivos específicos enquadramentos deste projecto a seguir apresentados: 1) caracterizar o território, 2) caracterizar o Ninho de empresas, 3) caracterizar o

(potencial) empreendedor/utilizador do Ninho de empresas e, finalmente, 4) caracterizar duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo. É posteriormente descrita a metodologia adoptada no âmbito deste trabalho, de cariz qualitativo, centrada no estudo de caso Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo enquanto instrumento orientado para a promoção do empreendedorismo aliado ao desenvolvimento local num território de baixa densidade. É finalmente ainda neste capítulo, apresentado o desenho do projecto, identificando para cada objectivo específico a(s) técnica(s) utilizada(s) bem como a(s) fonte(s) de informação afectas.

Identificada a estrutura metodológica da pesquisa, o capítulo quarto surge com a análise da informação empírica concordante com a metodologia, por recurso às técnicas de recolha de informação e às fontes de informação anteriormente definidas. Esta sistematização permite uma primeira leitura de conteúdo face à informação obtida tendo sempre em linha de conta os objectivos específicos de enquadramento deste trabalho. Ao nível do quarto objectivo, foram tidas em conta as dimensões de análise já consideradas aquando da caracterização do Ninho de empresas que a seguir se descrevem: *1) objectivo(s) e missão, 2) caracterização da estrutura física, 3) serviços/metodologias de apoio ao empreendedorismo, 4) identificação de parcerias estratégicas, 5) estratégias de interacção com a comunidade local e, finalmente 6) resultados*. Procura-se desta forma trabalhar a informação obtida, mantendo a coerência interna do projecto.

O capítulo quinto, cerne deste trabalho, concretiza a apresentação de estratégias a propor pelo Ninho de empresas de forma a potenciar esta infra-estrutura enquanto instrumento promotor do empreendedorismo aliado ao desenvolvimento local no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, identificado no âmbito deste projecto enquanto território de baixa densidade.

A concluir, encontra-se o capítulo sexto, onde para além de uma síntese das estratégias a propor pelo Ninho de empresas, são evidenciadas limitações do estudo, as quais se constituem linhas complementares de análise face à problemática desenvolvida ao longo do projecto.

## **Capítulo II – Enquadramento teórico do projecto**

### **2.1 – Conceitos de enquadramento ao projecto**

Este ponto do trabalho pretende elencar e explicitar conceitos fundamentais para a compreensão do presente projecto em torno do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo e das suas potencialidades enquanto instrumento estratégico promotor do desenvolvimento local num território de baixa densidade. Para o efeito, é considerado o contributo de vários autores que centraram o seu estudo em torno de conceitos como o *empreendedorismo*, *empreendedorismo tecnológico*, *incubadora de empresas*, *desenvolvimento local*, *território de baixa densidade*. Pretende-se deste modo aferir algumas das interacções entre estes conceitos, na óptica de um empreendedorismo orientado para o desenvolvimento local, tendo na incubadora de empresas um instrumento estratégico. Para além disso apresentam-se dois instrumentos da Política Europeia particularmente direccionados para o desenvolvimento local e potencialmente úteis para a promoção do empreendedorismo em territórios rurais e de baixa densidade: as Iniciativas Comunitárias EQUAL e LEADER +.

#### **2.1.1- Empreendedorismo**

A análise conceptual em torno do empreendedorismo, do “empreendedor” ou “entrepreneur” tem vindo a ser abordada por vários autores, como Jean – Baptiste Say, Schumpeter e Gartner (Dees,1998). Para perceber a evolução conceptual do termo empreendedor, recuemos no tempo, e deparemo-nos com o termo *entrepreneur*, originado a partir do contexto económico francês nos séculos XVII e XVIII. Este termo na sua origem remete-nos para alguém que “empreende” um projecto ou uma actividade significativa. Progressivamente, este conceito foi aliado à capacidade de “identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso económico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas”. De acordo com Jean Baptiste Say, no século XIX o empreendedor era entendido enquanto gerador de valor, sendo que: “o

*empreendedor movimenta recursos económicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento.”*

Uma das definições mais difundidas de empreendedorismo surge já no século XX através de Joseph Schumpeter aliada ao termo “*Destruição Criativa*”, como forma de designar a capacidade de inovar por parte dos empreendedores no sentido de alterar o padrão habitual de produção do capitalismo. De acordo com Schumpeter, os empreendedores são agentes de mudança, inovadores na forma de agir, traduzindo-se a sua acção em mudança e avanço da economia.

O leque de teorias no domínio do empreendedorismo tem sido vasto pelo que, embora hajam muitos seguidores da linha apresentada anteriormente, verificamos que outros autores apresentam enquadramentos distintos. É o caso de Peter Drucker que partindo da definição de Say, amplifica-a centrando-se na questão da oportunidade. Na opinião deste autor, os empreendedores não têm de provocar mudanças, têm antes de explorar as oportunidades geradas a partir de mudanças como as tecnológicas, sociais e outras. Segundo este autor, “*inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações de uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente*” (Drucker, 1993). Novamente citando este autor, “*isto define o empreendedor e o empreendedorismo – o empreendedor está sempre à procura da mudança e explora-a como uma oportunidade*”. Nesta perspectiva, um empreendedor não vê os problemas gerados pela mudança, vê antes as oportunidades. Ainda na óptica deste autor, o empreendedorismo não implica um objectivo lucrativo.

Segundo Morris (1998) o empreendedorismo trata de sete diferentes tipos de criação, não excludentes entre si: 1) *criação de riqueza*, 2) *criação de empresas*, 3) *criação de inovação*, 4) *criação de mudança*, 5) *criação de empregos*, 6) *criação de valor* e 7) *criação de crescimento*. O conceito de Schumpeter (1934) que liga o empreendedorismo directamente à inovação está presente no trabalho de autores como Brush, Duhaime et al (2003) e Morris (1998), sendo que estes últimos não restringem o empreendedorismo à inovação.

### **2.1.2 – Empreendedorismo tecnológico**

O empreendedorismo tecnológico tem algumas particularidades em relação ao empreendedorismo entendido de forma mais abrangente. Pela sua especificidade, o empreendedorismo tecnológico envolve um processo de criação mais difícil (Borges, Bernasconi e Fillion, 2003). As empresas de base tecnológica propõem em geral ao mercado algum tipo de inovação tecnológica pelo que lhes é inerente uma responsabilidade adicional na conquista de um mercado que responda ao produto, processo ou serviço criado. Stinchombe (1965) utilizou o termo “*liability of newness*” que pode ser traduzido como a responsabilidade adicional destes empreendedores em conseguirem fazer chegar ao mercado um produto, processo ou serviço caracterizado pela inovação. Mais importante do que criar a sua empresa, muitas vezes a questão fundamental para os empreendedores tecnológicos é descobrir o seu espaço no mercado, o seu “nicho de mercado”.

Alguns constrangimentos adicionais para a implementação de empresas de base tecnológica podem ser: ausência de uma infra-estrutura facilitadora de instalações adequadas, a ausência ou debilidade de canais de escoamento, escassez de serviços de apoio complementares nomeadamente apoio no domínio da gestão do negócio e troca de informações com o meio académico, a qualidade irregular dos produtos, a dificuldade de obtenção de matérias-primas, a ausência de planificação do processo produtivo, a desconfiança por parte de clientes e consumidores. Acrescente-se a estas fragilidades iniciais, a dificuldade em conquistar a confiança junto dos financiadores da actividade. Pode-se então falar de uma “incerteza tecnológica” aliada a uma “incerteza estratégica” (Judice e Baêta, 2003). O empreendedorismo tecnológico é normalmente desenvolvido por empreendedores com elevadas qualificações (em termos de formação mas não necessariamente em termos de experiência profissional), pela necessidade de maiores recursos no domínio do conhecimento académico e de acesso a financiamento, tendo presente a constante actualização tecnológica de produtos, serviços e processos, donde os recursos intangíveis são aqueles que mais afectam os empreendedores de um modo geral e os empreendedores tecnológicos em particular dada a especificidade do trabalho que desenvolvem

## **2.2 – Incubadora de empresas: instrumento promotor do empreendedorismo**

A incubadora de empresas constitui-se enquanto objecto de estudo fundamental no âmbito deste projecto. Com um passado ainda recente, as incubadoras de empresas são uma área investigação recente e sobre a qual se tecem considerações de vária ordem. O conceito de incubadora de empresas tal como o conhecemos hoje surgiu nos Estados Unidos em 1959 em Batavia, Nova Iorque, pela mão de Joseph Mancuso que cria o Centro Industrial de Batavia. O fenómeno da incubação de empresas expandiu-se a partir dos Estados Unidos, alarga-se à Europa (começando pelo Reino Unido) e também ao Brasil, assumindo diversos formatos: centros de inovação, incubadoras de empresas, parques tecnológicos. Nessa medida, será tido em conta o conceito apresentado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC. Esta associação brasileira actua directamente na promoção do empreendedorismo inovador, centrando a sua actuação ao nível de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Desenvolve para o efeito diversas acções de capacitação, divulgação, produção de conhecimento e articulação de parcerias e programas de apoio ao sector de incubação de empresas.

Tendo em conta a abrangência do trabalho da ANPROTEC ao nível da incubação de empresas em território brasileiro, será tida em conta a definição apresentada por esta instituição citada por Baêta et al (2006), no que concerne à incubadora de empresas: *“um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, a incubadora oferece a infra-estrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, acesso à Internet, suporte em informática, entre outros.”*

Considerando o contexto nacional, onde se insere o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, área geográfica abrangida pelo Ninho de empresas objecto deste projecto, apresenta-se a definição de incubadora de empresas da Associação Nacional dos Jovens Empresários – ANJE, citada por Silva et al (2009): *“as incubadoras representam um ambiente planificado de forma a fornecer infra-estrutura e o apoio necessário às*

*pequenas e médias empresas no início da sua formação, gerando condições favoráveis para o sucesso do negócio e expansão do empreendedorismo.*”A incubadora de empresas é descrita, em ambos os conceitos, como um espaço protegido, onde o empreendedor encontra condições facilitadoras que lhe permitem constituir e dinamizar a sua empresa. Contudo, importa realçar o facto da ANJE definir como foco do trabalho da incubadora de empresas as PME’s<sup>2</sup>, donde as diversas estratégias dinamizadas por esta infra-estrutura no sentido do apoio ao empreendedorismo têm como foco estratégico, de acordo com esta definição, a promoção das PME’s, essencial no âmbito deste projecto.

### ***2.2.1 – Tipologia de incubadoras de empresas e o caso específico da incubadora de empresas de base tecnológica***

Apesar das definições genéricas apresentadas no ponto anterior, importa clarificar que não existe apenas um tipo de incubadoras de empresas. Estas podem-se classificar de acordo com os objectivos a que as mesmas se propõem, como é possível verificar a partir da tipologia a seguir apresentada (quadro 1):

#### **Quadro 1 – Tipologia de incubadoras de empresas**

##### *Tipologia de incubadoras de empresas<sup>3</sup>*

###### ***Incubadora de empresas de base tecnológica***

Infra-estrutura que aloja empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado. Abrange empreendimentos na área de informática, biotecnologia, química, mecânica de precisão e tecnologia de ponta. Distingue-se da incubadora de empresa de sectores tradicionais por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica.

###### ***Incubadora de empresas de sectores tradicionais***

Infra-estrutura que aloja empreendimentos ligados aos sectores da economia que detêm tecnologias

<sup>2</sup> Pequenas e Médias Empresas.

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.inovates.com.br> (conteúdo adaptado).

---

largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de incremento no domínio tecnológico. Esses empreendimentos devem estar envolvidos com a assimilação e o desenvolvimento de novas tecnologias.

***Incubadora mista***

Infra-estrutura que abriga ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e de sectores tradicionais.

***Incubadora sectorial***

Infra-estrutura que abriga empreendimentos afectos exclusivamente a um sector económico.

***Incubadora cultural***

Infra-estrutura que apoia empreendimentos cujo foco está centrado na cultura, em áreas música, escultura, fotografia, cinema, eventos, entre outras.

***Incubadora social***

Infra-estrutura que apoia empreendimentos oriundos de projectos sociais, ligados aos sectores tradicionais, cujo conhecimento é do domínio público e que respondam à procura de emprego e da melhoria da qualidade de vida da comunidade.

***Incubadora agro-industrial***

Infra-estrutura que dinamiza empreendimentos afectos a produtos e serviços agro-pecuários, tendo como objectivo facilitar o processo de dinamização empresarial e inovação tecnológica.

***Incubadora de cooperativa***

Infra-estrutura que apoia cooperativas em processo de formação e/ou consolidação instaladas dentro ou fora do município. Estrutura que apresenta características tanto das incubadoras tradicionais como do processo de incubação à distância, com o objectivo de criação de trabalho e rendimento.

---

A introdução e a promoção de inovação tecnológica ao nível do produto, serviço ou processo de uma dada empresa é um requisito que actualmente tem constituído dimensão de interesse por parte dos promotores de incubadoras de empresas, donde as incubadoras de base tecnológica têm merecido destaque. Segundo Ceia e Spritzer (2005), num estudo alusivo à realidade brasileira, “*as pequenas empresas geradas neste tipo específico de incubadora, a incubadora tecnológica, têm-se mostrado como uma*

*das fontes de obtenção da inovação, permitindo o surgimento de ‘novas soluções para problemas antigos’<sup>4</sup> [tradução pessoal].”*

Tendo como foco deste projecto as empresas surgidas a partir de uma incubadora de base tecnológica, importa aferir qual o seu impacto no plano regional e local, sendo descritas algumas características inerentes à sua implementação: *a) criação de empregos qualificados, b) dinamização de lucros, c) agregação de conhecimento científico à produção (e à unidade produtiva), e por último mas fulcral, d) promoção do empreendedorismo local.* Apesar das mais-valias descritas, a eficácia deste instrumento de apoio ao empreendedorismo é questionada por vários autores. Isto porque, para entender globalmente as potencialidades e as debilidades de uma incubadora, é necessário identificar as dinâmicas que as movem. Importa perceber se a incubadora constitui requisito fundamental para o sucesso da constituição e implementação de uma empresa no mercado, ou se isso não acontece. Segundo nos refere Tamásy (2007), apesar do vasto leque de estudos académicos em torno das incubadoras de empresas de base tecnológica, frequentemente os dados empíricos recolhidos apontam para resultados contraditórios, pelo que poucos são os estudos que fundamentam em termos teóricos e empíricos a eficácia das incubadoras de base tecnológica.

Importa então antes de mais, conceptualizar as dimensões inerentes a uma incubadora de base tecnológica. Tamásy diz-nos que *“uma incubadora de base tecnológica pode ser definida como uma iniciativa que tem por base o apoio a negócios de forte cariz tecnológico de forma a implementarem-se no mercado, tornando-se lucrativos na fase start-up<sup>5</sup>. O apoio prestado a estes negócios, passa pela partilha de espaços, aconselhamento empresarial e gabinetes de trabalho.”* O autor refere ainda que o período de incubação para estes negócios de cariz tecnológico tende a ir além dos cinco anos. Destaca além disso, o papel dos políticos locais enquanto parte interessada fortemente ligada à dinamização deste tipo de incubadora. Este autor refere ainda que, frequentemente, o papel da universidade enquanto parceiro estratégico de uma

---

<sup>4</sup>Citação em inglês no original.

<sup>5</sup> Empreendimento em fase de estruturação em busca de nichos específicos de mercado.

incubadora tecnológica é negligenciado, mesmo quando a realidade sobre a qual recai a investigação deste autor é a alemã.

### ***2.2.2 – O papel da incubadora de empresas enquanto instrumento de desenvolvimento local***

No âmbito deste trabalho, procura-se também evidenciar qual a relação entre incubadora de empresas e desenvolvimento local. Para o efeito, é relevante considerar que, para que o processo de desenvolvimento se possa considerar local, de acordo com José Veiga (2005), há quatro estágios a considerar: *1) a emergência da iniciativa local, 2) o crescimento e a expansão de empresas locais, 3) a manutenção de empresas locais sob controle local e 4) o alcançar de uma estrutura de controle local autónoma e de um sector local de serviços de apoio aos negócios.* Na óptica de autores como Coffey e Polèse (1985) “ *na essência, desenvolvimento local, como o definimos, refere-se a uma forma particular de desenvolvimento regional na qual factores endógenos ou locais jogam um papel principal, assim o termo desenvolvimento localmente baseado é igualmente apropriado.*”

Contrapondo desenvolvimento local e incubadora de empresas, autores como Simões et al (s/d) dizem-nos: “*não se pode desenvolver um território sem que surjam novas empresas ou que se tornem mais competitivas as existentes, mesmo que se trate de empresas pequenas ou micro, como é o caso das que predominam nas áreas rurais*” traduzindo a empresarialidade como um dos vectores estratégicos do empreendedorismo em meio rural. Os objectivos que estão por detrás da implementação da incubadora de empresas em geral - e também da incubadora de empresas de base tecnológica em particular - são de diversa ordem, podendo-se traduzir genericamente na afectação de recursos propiciadores do empreendedorismo orientado para o desenvolvimento local. Como tal, e dado que os actores do “*local*” são simultaneamente beneficiários, não existe um modelo único de desenvolvimento local pelo que importará sempre e antes de mais a adequação ao contexto envolvente. Como refere Velez, Miguel (2001) “*Os processos de desenvolvimento local têm por base o território e a identidade cultural do local e são baseados na valorização dos recursos locais nas suas diferentes formas. São evolutivos, podem e devem ser ajustados em andamento.*”

Segundo revela um estudo da OCDE (1999)<sup>6</sup>, as estratégias das incubadoras de empresas tendem a orientar-se para o desenvolvimento local, traduzindo-se no combate ao desemprego através da criação de empresas que se mantenham sustentáveis ao longo do tempo, na atenuação e combate ao declínio económico local e ou regional, na promoção de uma cultura empreendedora, na expansão e fortalecimento da infra-estrutura, na concepção de um espaço experimental para o conhecimento académico ser convertido em produto, serviço ou processo comercializado, na actualização tecnológica das empresas envolvidas na incubadora e na aposta no desenvolvimento tecnológico em dado domínio considerado inovador e prioritário.

A visibilidade mediática despoletada pela adopção desta infra-estrutura pode levar à orientação política por este instrumento de promoção do empreendedorismo, não tendo sido esta opção devidamente fundamentada, elucida Tamásy (2007). De tal forma que estudos da OCDE alertam para a existência de uma diversidade de programas de apoio à incubação de empresas que não coadunam esforços no sentido de uma acção conjunta, interferindo desta forma no desenvolvimento local integrado e sustentado de uma região.

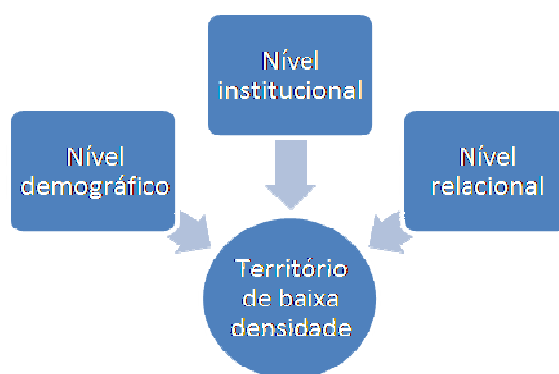
### ***2.2.3 – Territórios de baixa densidade: especificidades locais em torno do instrumento incubadora de empresas***

A implementação de uma incubadora de empresas não traduz por si só sucesso na dinamização do empreendedorismo e do desenvolvimento local de um território. Fundamental é também o território onde esta estrutura é criada e as características que o definem. Neste sentido, importa ter em conta que falar de desenvolvimento local em territórios rurais é distinto de falar de desenvolvimento local em territórios urbanos, pela especificidade inerente a cada um em termos demográficos, económicos, institucionais e outros. Os meios rurais, segundo refere Dinis (2005), apresentam determinadas características que tornam particularmente difícil a criação e dinamização de uma postura empreendedora em geral, de uma postura empreendedora centrada na vertente económica, em particular. De um modo geral, os territórios rurais apresentam de forma conjugada as seguintes variáveis: 1) tendência para a desertificação e envelhecimento da

<sup>6</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

população, 2) baixos níveis de formação, 3) falta de infra-estruturas e serviços de apoio ao cidadão e às empresas. Como nos refere esta autora aludindo ao contributo de Magalhães et al (2001), estas características podem aglutinar-se em torno do termo *território de baixa densidade*, o qual envolve uma triangulação entre os níveis demográfico, institucional e relacional, representada na figura 1:

Figura 1 – Caracterização de um território de baixa densidade



As características inerentes a um território de baixa densidade influem no trabalho a desenvolver pela incubadora de empresas, condicionando-o. Isto porque, para além do ambiente protegido e facilitador dentro da incubadora, é importante que o território que incorpora esta estrutura apresente uma diversidade de características: 1) *proximidade face a mercados estratégicos*, 2) *boa dotação em termos de recursos humanos, traduzida numa elevada especialização, elevada produtividade da força de trabalho e elevada qualidade no domínio da gestão*, 3) *capacitação científico-tecnológica de excelência*, 4) *incentivos para as novas empresas e no domínio da formação de pessoal*, 5) *boa qualidade de vida, expressa em indicadores sociais e culturais*, e, por último, 6) *boa localização em termos de proximidade de infra-estruturas de comercialização, tais como as vias rodoviárias, portos, aeroportos, sistema de telecomunicações, entre outros meios facilitadores desse processo*, refere Baiardi (1999). Tendo em conta aspectos facilitadores do sucesso de uma incubadora, Grayson (1993) apresenta por seu turno como recomendação a adopção de uma “*incubadora virtual*”. Composta por empresários – mentores que exercem a sua actividade fora da incubadora, constituem-se actores facilitadores junto dos incubados na superação das suas dificuldades.

Apresentar algumas formas de suprir eventuais constrangimentos, tem sido preocupação de académicos e de responsáveis técnicos pela dinamização deste instrumento tendente à dinamização do empreendedorismo local, a incubadora de empresas. A este respeito Dinis e outros autores (Mackenzie, 1992; Premkumar e Roberts, 1999; North and Smallbone, 2000; Magalhães et al, 2001) evidenciam os avanços tecnológicos enquanto oportunidade para os territórios de baixa densidade. Factores como *tecnologia, informação e conhecimento* não carecem de localização específica, podendo ser facilmente criados, transferidos e utilizados em territórios mais periféricos, como acabam por ser os territórios de baixa densidade.

Mais do que criar algo novo, o empreendedor integrado num território de baixa densidade deve ter a capacidade de recriar a partir do que já existe, conquistando novos consumidores para o seu produto, processo ou serviço. A valorização dos recursos endógenos é também evidenciada por estes autores, sendo que o empreendedor deve orientar-se para uma *produção flexível e personalizada*, tendo a todo o momento em conta, as necessidades do potencial consumidor. Para que esta produção flexível funcione, torna-se necessário juntar dois requisitos: 1) *a definição precisa do mercado a abranger e do produto que lhe é destinado*, 2) *a constituição de redes de cooperação que funcionem coordenadamente*. A constituição de redes de cooperação ou redes sociais em territórios de baixa densidade, na óptica de alguns autores encontra-se facilitada devido ao forte sentido de comunidade. Contudo e como já foi dito anteriormente, a especificidade de cada território é que dita a forma de interagir, pelo que por vezes estes territórios, rurais e periféricos, tendem a ser fortemente individualistas, o que pode também desacelerar a promoção do empreendedorismo num território de baixa densidade, tomando como instrumento a incubadora de empresas.

Como nos refere Dinis (2005) “ *dada a fraca densidade populacional e empresarial e dada a débil estrutura industrial dos territórios de baixa densidade, as redes sociais são pouco diversificadas e, em particular as ligações interorganizacionais são pequenas ou mesmo inexistentes*”. Ainda na óptica desta autora, a existência de uma rede institucional é fundamental para apoiar o desenvolvimento de recursos sejam eles humanos, tecnológicos e de investigação, acesso a financiamento, fortalecimento das capacidades de desenvolvimento endógeno, em suma, um contexto social que promova

o empreendedorismo e a atitude empreendedora. Neste sentido, o apoio das instituições deverá traduzir-se também na aposta numa mudança de mentalidade e de consciencialização do papel de cada indivíduo.

### ***2.3– Iniciativas comunitárias enquanto incremento ao empreendedorismo***

As iniciativas comunitárias são programas específicos da União Europeia<sup>7</sup>, que procuram encontrar soluções comuns para problemáticas que se manifestam em todo o território europeu. Aplicam-se regra geral às regiões elegíveis para os objectivos da coesão económica e social, sem excluir outras zonas a título excepcional. Destacam-se no âmbito deste trabalho as iniciativas comunitárias EQUAL e Leader +, dado o seu papel na promoção do empreendedorismo aliado ao desenvolvimento local em territórios de baixa densidade.

#### ***2.3.1 – A Iniciativa Comunitária EQUAL***

A iniciativa comunitária (IC) EQUAL<sup>8</sup> fundamenta a sua estratégia na eliminação de factores que estão na origem de desigualdades e discriminações no acesso ao mercado de trabalho. Assim, na área do desenvolvimento dos recursos humanos a EQUAL tem por objectivo a promoção de metodologias inovadoras, facilitadoras do acesso generalizado ao mercado de trabalho. Assente essencialmente no trabalho em rede e na cooperação nacional e transnacional, esta IC é uma das componentes da estratégia europeia de emprego. Abrange um vasto leque de problemáticas: combate ao desemprego, promoção da igualdade de oportunidades, combate às principais formas de discriminação e de desigualdade social (género, etnia, religião, deficiência, idade, orientação sexual).

A EQUAL actua igualmente sobre as empresas e organizações, procurando que as mesmas adquiram mais competências e se tornem mais competitivas, alertando para a

---

<sup>7</sup> <http://www.qca.pt>

<sup>8</sup> <http://www.equal.pt>

necessidade de serem definidas estratégias que permitam a inserção de grupos mais fragilizados e com dificuldade de inserção no mercado de trabalho. Tendo em conta as cinco prioridades de intervenção da EQUAL, 1) *empregabilidade*, 2) *espírito empresarial*, 3) *adaptabilidade*, 4) *igualdade de oportunidades para mulheres e homens* e 5) *requerentes de asilo*, esta iniciativa comunitária proporciona um banco de ensaio para a implementação e desenvolvimento de novos instrumentos facilitadores do acesso ao mercado de trabalho, centrando-se na experimentação de ideias inovadoras, directamente relacionadas com as prioridades políticas nacionais. As acções ao abrigo da iniciativa EQUAL são implementadas por parcerias de desenvolvimento, geográficas ou sectoriais, constituídas por projectos com diversos parceiros que trabalham horizontalmente problemas relacionados com diferentes formas de discriminação. Esta abordagem estratégica visa assegurar a coerência entre as actividades de projecto e os sectores ou áreas geográficas relevantes, fortalecendo a partilha de informação e a oportunidade de integração dos resultados. As parcerias de desenvolvimento cooperam com, pelo menos, um parceiro de outro Estado-Membro, geralmente uma outra parceria de desenvolvimento EQUAL.

No âmbito deste projecto, a abordagem da IC EQUAL assume relevância dado serem aqui analisados dois projectos EQUAL integrados na *prioridade 2 – espírito empresarial*, tendo como área de intervenção a *criação de empresas e desenvolvimento local*. São eles o projecto GLOCAL – *Empresas locais de orientação global* tendo como entidade interlocutora *Superação SPA Consultoria*, e o projecto CAIE – *Centro de apoio à inovação e ao empreendedorismo*. Sendo a entidade interlocutora do Projecto CAIE o Parkurbis, *Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A.*, opta-se neste projecto por analisar o trabalho desenvolvido por esta estrutura no sentido do apoio ao empreendedorismo de base tecnológica, sendo abordado o projecto CAIE de forma transversal. A selecção destes dois projectos será explicada posteriormente no âmbito deste projecto.

### **2.3.2 – A Iniciativa Comunitária Leader +**

A iniciativa comunitária (IC) Leader +, actualmente convertida no *subprograma n.º 3- Dinamização das zonas rurais* do Programa de desenvolvimento rural do

Continente – PRODER<sup>9</sup>, teve por objectivo incentivar abordagens integradas concebidas e postas em prática por parcerias activas que operem à escala local, com vista a incitar os agentes rurais a reflectir sobre o potencial dos respectivos territórios numa perspectiva de longo prazo. Neste sentido, esta iniciativa comunitária visou incentivar a aplicação de estratégias originais potenciadoras do desenvolvimento local, integradas e de grande qualidade, cujo objecto assente na experimentação de novas formas de valorização do património natural e cultural, reforço do ambiente económico (nomeadamente no domínio da empregabilidade) e a melhoria da capacidade organizacional das respectivas comunidades. Para a concretização dos objectivos estratégicos que a compunham, a Leader + encontrava-se estruturada em três vectores: *1) estratégias territoriais de desenvolvimento rural, integradas e de carácter piloto, 2) apoio à cooperação entre territórios rurais, 3) a colocação em rede.* A Leader + é destacada no âmbito deste trabalho por ter sido a IC que financeiramente suportou a implementação do Ninho de empresas em Figueira de Castelo Rodrigo, objecto de estudo no âmbito deste projecto.

---

<sup>9</sup> <http://www.proder.pt>

### **Capítulo III – Metodologia do projecto**

#### **3.1 – Apresentação das questões específicas e dos objectivos específicos enquadadores do projecto**

Face à questão de partida deste projecto, *Que estratégias deverão ser desenvolvidas pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo para potenciar o seu papel de instrumento de desenvolvimento local*, foram concretizadas quatro questões específicas, a partir das quais se poderá dar resposta à questão inicial. Começamos então pela apresentação das questões específicas orientadoras deste trabalho (quadro 2):

**Quadro 2 – Formulação de questões orientadoras do projecto**

#### **Questões específicas:**

1. Qual a especificidade sócio-económica do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo?
2. Qual a missão e quais as estratégias pensadas/desenvolvidas pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo?
3. Quais as motivações e quais as expectativas do empreendedor de Figueira de Castelo Rodrigo?
4. Qual a replicabilidade de práticas bem-sucedidas no Ninho de empresas, tendo em conta instrumentos de apoio ao empreendedorismo considerados casos de sucesso?

Tendo em conta o *objectivo geral* deste projecto, *propor linhas de actuação estratégica mais adequadas para o Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo no sentido de promover o empreendedorismo aliado ao desenvolvimento local*, e a partir das questões específicas acima enunciadas, foram definidos os objectivos específicos que a seguir se descrevem (quadro 3), suportados pelo enquadramento teórico anteriormente apresentado.

**Quadro 3 – Objectivos específicos**

**Objectivos específicos:**

- 1** - Caracterizar o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, tendo em conta os seguintes indicadores:
  - 1.1) caracterização demográfica do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo no período inter-censitário 1991-2001;
  - 1.2) caracterização do desemprego no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo no período 2004-2009, tendo por referência o mês de Janeiro;
  - 1.3) caracterização da estrutura empresarial do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, considerando os anos de 1995, 2000 e 2006.
  
- 2** - Caracterizar o Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo de acordo com:
  - 2.1) objectivo(s) e missão;
  - 2.2) caracterização da estrutura física;
  - 2.3) serviços/metodologias de apoio ao empreendedorismo;
  - 2.4) identificação de parcerias estratégicas;
  - 2.5) estratégias de interacção com a comunidade local;
  - 2.6) resultados.
  
- 3** - Apresentar as motivações e identificar as expectativas do empreendedor de Figueira de Castelo Rodrigo, considerando:
  - 3.1) o empreendedor apoiado pelo ninho de empresas;
  - 3.2) o candidato a empreendedor concelhio.
  
- 4** – Caracterizar outros instrumentos de apoio ao empreendedorismo e identificar práticas a replicar no Ninho de Empresas:
  - 4.1) Caso 1: Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA;**  
Apresenta o mesmo público-alvo, tendo por base uma incubadora de empresas de base tecnológica;.

- 4.1.1) objectivo(s) e missão;
- 4.1.2) caracterização da estrutura física;
- 4.1.3) serviços/metodologias de apoio ao empreendedorismo;
- 4.1.4) identificação de parcerias estratégicas;
- 4.1.5) estratégias de interacção com a comunidade local;
- 4.1.6) resultados.

**4.2) Caso 2: GLOCAL – Empresas Locais com Orientação Global;**

Apresenta metodologias e produtos de apoio ao empreendedorismo, actuando sobre um território de baixa densidade.

- 4.2.1) objectivo(s) e missão;
- 4.2.2) caracterização da estrutura física;
- 4.2.3) serviços/metodologias de apoio ao empreendedorismo;
- 4.2.4) identificação de parcerias estratégicas;
- 4.2.5) estratégias de interacção com a comunidade local;
- 4.2.6) resultados.

### **3.1.1 – A metodologia qualitativa como enquadramento do projecto**

*“A metodologia consistirá na análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de determinados problemas sociológicos. Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia de pesquisa a adoptar em referência e adequação a certos objectos de análise e em ordem à relação e integração dos resultados obtidos através do uso das técnicas.”*

Lima, Marinús Pires de Lima

De acordo com os objectivos do presente projecto, centrado no estudo de caso do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo, a pesquisa em causa assenta na adopção de uma metodologia qualitativa. Como nos elucida Isabel Guerra (2006), a *investigação qualitativa* abrange um leque muito diversificado de práticas de pesquisa, sustentadas por uma diversidade de paradigmas metodológicos. Sustentando esta afirmação, Isabel Guerra cita Jean-Pierre Deslauriers: *“a expressão ‘métodos qualitativos’ não tem um sentido preciso em ciências sociais. (...) designa uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência.”*

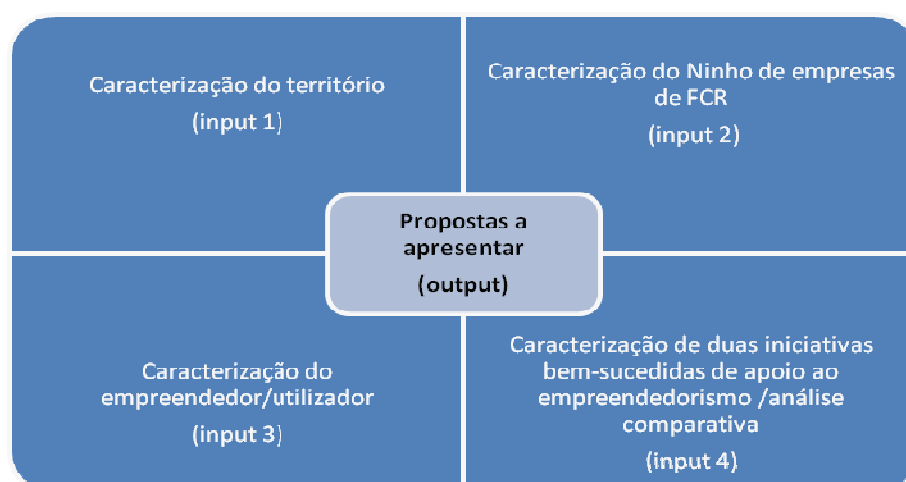
Tendo como preocupação metodológica perceber o *significado* da implementação da estrutura Ninho de Empresas de Figueira de Castelo Rodrigo enquanto instrumento de apoio ao empreendedorismo, foi traçado o desenho do projecto apresentado no ponto seguinte, onde são concretizadas as técnicas utilizadas, bem como as fontes de recolha de informação.

### **3.2 – Apresentação do desenho do projecto**

Tendo em linha de conta os objectivos específicos que norteiam a elaboração deste projecto, são consideradas as seguintes dimensões de análise: 1) *caracterização do território (concelho de Figueira de Castelo Rodrigo)*, 2) *caracterização do Ninho de empresas*, 3) *caracterização do empreendedor/utilizador e ainda 4) a caracterização de duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo*, procurando aferir da replicabilidade das metodologias desenvolvidas pelas mesmas a partir da incubadora de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo. Tendo em conta a informação assim obtida,

será elaborada uma análise SWOT<sup>10</sup> incidente sobre a incubadora em análise, a partir da qual serão enunciadas estratégias a propor pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo de forma a potenciar o desenvolvimento local. A figura seguinte (figura 2) sintetiza a opção metodológica definida para este projecto:

**Figura 2 - Opção metodológica do projecto**



Os procedimentos metodológicos que permitirão a recolha de informação concordante com os objectivos específicos / dimensões de análise deste projecto são descritos de seguida:

### ***3.2.1 – Caracterização do território: o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo***

#### ***Técnica(s) utilizada(s):***

- Recolha e análise de informação estatística.

#### ***Identificação da(s) fonte(s) de informação:***

- INE - Instituto Nacional de Estatística;
- GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social;

<sup>10</sup> **SWOT** é o anagrama que deriva do idioma inglês *Strengths* (pontos fortes) e *Weaknesses* (pontos fracos) – ambiente interno e de *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) – ambiente externo. A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que pretende, através da análise de uma área/organização, facilitar o processo de avaliação. Visa essencialmente atenuar os pontos fracos, reforçar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades e olhar para as ameaças como potenciais oportunidades. Fonte: <http://www.uc.pt>

- IEFPP – Instituto de Emprego e Formação Profissional.

### **3.2.2 – Caracterização do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo**

#### ***Técnica(s) utilizada(s):***

- *observação directa*<sup>11</sup>: visita à estrutura Ninho de empresas destinada à recolha de fotografias, identificando com o apoio do responsável executor espaços e valências disponibilizadas aos empreendedores potenciais;
- *entrevistas exploratórias com recurso a guião*: realizadas ao responsável pela entidade promotora e ao responsável executor do Ninho de empresas;
- *observação indirecta*<sup>12</sup>: aplicação de questionário, remetido ao responsável executor da infra-estrutura, no sentido de obter actualização de informação;
- *análise documental*:
  - Formulário de candidatura ao Ninho de empresas;
  - Regulamento do Ninho de empresas;
  - Artigos de imprensa relativos à implementação em Figueira de Castelo Rodrigo do Ninho de empresas;
  - FIGUEIRA FINICIA – Financiamento a Micro e Pequenas empresas no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo;
  - Regulamento Municipal de apoio à inovação, empreendedorismo e empregabilidade;
  - Regulamento apoio à fixação de indústria na zona industrial de Figueira de Castelo Rodrigo.

#### ***Identificação da(s) fonte(s) de informação:***

- *Portal do Município de Figueira de Castelo Rodrigo*;

<sup>11</sup> Segundo Quivy e Campenhoudt, na obra *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, a *observação directa* é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. No caso concreto, houve necessidade de, "in loco", recorrer ao responsável executor enquanto informador privilegiado, facilitador da identificação de espaços e valências do Ninho de empresas.

<sup>12</sup> No caso da observação indirecta, e tomando por base os mesmos autores, o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Esta não é recolhida directamente, sendo portanto menos objectiva. Neste tipo de observação o instrumento é ou um questionário (adoptado no âmbito deste trabalho), ou um guião de entrevista.

- *Informadores privilegiados:* António Edmundo Ribeiro – Presidente da Câmara de Figueira de Castelo Rodrigo (entidade promotora) e Paulo Langrouva – Responsável executor do Ninho de empresas;
- *Imprensa local e regional.*

### **3.2.3 – Caracterização do (potencial) empreendedor/utilizador**

#### **Técnica(s)utilizada(s):**

- *entrevista exploratória com recurso a guião:* realizada à primeira empreendedora acolhida no Ninho de empresas (caso-piloto);
- *análise documental:* memória descritiva do projecto empresarial PUBLIC@M;
- 3) *inquérito por questionário:* aplicado aos formandos do *Curso de Inclusão Social – Empreendedorismo.*

#### **Identificação da(s) fonte(s) de informação:**

- *Informadores privilegiados:* empreendedora Sónia Coelho (caso-piloto) e formandos do *Curso de Inclusão Social – Empreendedorismo*, promovido pela Associação Comercial da Guarda e executado pela empresa Tecnoforma.

### **3.2.4 – Caracterização de duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo**

#### **3.2.4.1 – Parkurbis - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA**

#### **Técnica(s)utilizada(s):**

- *entrevista exploratória com recurso a guião:* realizada à Gestora do Parkurbis;
- *análise documental:* B-TECH – Recursos Técnicos para o Empreendedorismo de Base Tecnológica (Manuais) – Projecto CAIE – Centro de Apoio à Inovação e ao Empreendedorismo.

***Identificação da(s) fonte(s) de informação:***

- *Informadores privilegiados:* Gestora Daniela Marta;

***3.2.4.2 – Glocal – Empresas locais com orientação global***

***Técnica(s) utilizada(s):***

- *entrevista exploratória não estruturada (a solicitação da entrevistada):* realizada à Coordenadora do Projecto Glocal;
- *análise documental:* “Iniciativa Glocal – Documento de apresentação do projecto – V\_2008\_10” (disponível on-line)

***Identificação da(s) fonte(s) de informação:***

- *Informadores privilegiados:* Coordenadora Cristina Coelho.

## Capítulo IV – Análise empírica da informação recolhida no âmbito do projecto

### 4.1– Caracterização do território: o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo

Figueira de Castelo Rodrigo é um concelho integrado no distrito da Guarda, distrito que por sua vez se insere, na sua maior parte, na Região Centro, unidade territorial para fins estatísticos de nível II (NUTS II <sup>13</sup>) de Portugal. Já ao nível das NUTS III, Figueira de Castelo Rodrigo insere-se na Beira Interior Norte, com uma área de 4251 km<sup>2</sup>. A população desta NUT III segundo os últimos censos do INE (2001) era de 115 326 habitantes, distribuídos ao longo de 9 concelhos: Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal e Trancoso.

Localizado no quadrante Nordeste do Distrito da Guarda, o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo (figura 3) é constituído por 17 freguesias, distribuídas por uma área de 508,57 km<sup>2</sup>. São elas: Almofala, Algodres, Castelo Rodrigo, Cinco Vilas, Colmeal, Escalhão, Escarigo, Figueira de Castelo Rodrigo, Freixeda do Torrão, Mata de Lobos, Penha d'Águia, Quintã de Pêro Martins, Reigada, Vale de Afonsinho, Vermiosa, Vilar de Amargo e Vilar Torpim, conforme representado na Figura 3.

Figura 3 – Mapa do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo



Fonte: GAP – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo

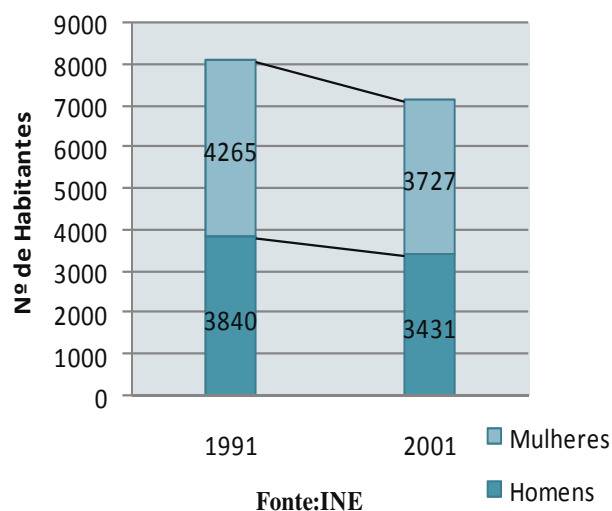
<sup>13</sup> Compreende, integralmente, os distritos de Coimbra, Castelo Branco e Leiria, a maior parte dos distritos de Viseu, Aveiro e Guarda, e cerca de um terço do Distrito de Santarém. Limita a norte com a Região do Norte, a leste com a Espanha, a sul com o Alentejo, a sudoeste a Região de Lisboa e a oeste com o Oceano Atlântico.

#### 4.1.1 – Caracterização demográfica do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo

O concelho em estudo no âmbito deste projecto, Figueira de Castelo Rodrigo, tem vindo a apresentar um forte envelhecimento da sua população. A leitura da informação estatística para o período intercensitário 1991-2001 é tradutora desta realidade: em 1991 Figueira de Castelo Rodrigo apresentava um total de 8105 habitantes enquanto que em 2001 este valor baixa para os 7158 habitantes. Estamos perante um decréscimo de 947 habitantes em termos absolutos e de aproximadamente 12% (11,68%) em termos percentuais para o período 1991-2001. A reforçar este déficit populacional, temos que a densidade populacional neste concelho era em 2001 de 14,07 habitantes/Km<sup>2</sup>, valor muito inferior ao registado na Beira Interior Norte, onde a densidade populacional é de 27,13 habitantes/Km<sup>2</sup> e ao do País, com uma densidade populacional é 112,4 habitantes/Km<sup>2</sup>.

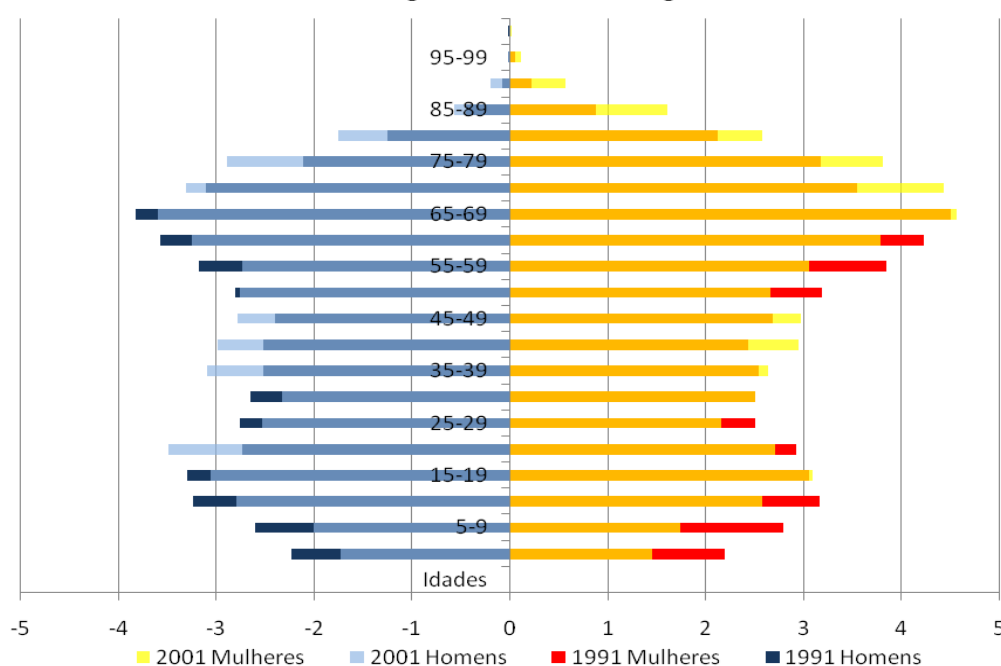
Conforme ilustra o gráfico 1, onde é apresentada a evolução demográfica do concelho para o período inter-censitário 1991-2001 tendo em conta o género, é visível que o decréscimo da população foi mais evidente para o género feminino (-12,61%) relativamente ao masculino (-10,65%). Contudo, não pode deixar de ser realçada a prevalência de mulheres em relação aos homens em termos de representatividade face ao total da população residente, em qualquer dos dois anos estatísticos considerados (1991/2001).

Gráfico 1: Evolução demográfica 1991-2001, por género, no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo



Analisando a pirâmide etária ilustrativa da evolução intercensitária 1991-2001 no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo (gráfico 2), verificamos a sub-representação de activos dos 0 aos 14 anos de idade, o que traduz a incapacidade de renovação dos efectivos, de forma a manter constante o número de habitantes. Esta pirâmide etária apresenta assim uma base com deficit de efectivos, tendência que se acentua quando analisamos a população em idade activa (15-65 anos), em particular entre os 20 e os 60 anos.

Gráfico 2 - Pirâmide etária - evolução intercensitária 1991-2001, por género - concelho de Figueira de Castelo Rodrigo



Fonte:INE

Este factor pode ser explicado por movimentos migratórios, resultantes da migração estudantil para pólos de ensino superior, mas também pela migração de activos na procura de 1º emprego e de emprego. Ao nível deste grupo etário considerado de forma alargada, a população em idade activa, verifica-se o estreitamento da pirâmide, a qual só voltará a alargar consideravelmente para as faixas etárias acima dos 60 anos.

A partir dos 60 anos a pirâmide alarga consideravelmente, resultado do envelhecimento populacional (logo as classe etárias anteriores não têm a capacidade de repor o número de residentes), mas também do retorno ao concelho de Figueira de

Castelo Rodrigo de reformados, que após terem exercido a sua vida activa (ou parte dela) fora do concelho, regressam. De referir que as mulheres apresentam uma longevidade superior à dos homens, se considerarmos o grupo etário [65-100+] anos.

Considerando a caracterização da população residente no período intercensitário 1991-2001, tendo em conta o género e o nível de instrução completo (tabela 1), verifica-se ao longo destes 10 anos a prevalência do género masculino em relação ao feminino quando analisamos as habilitações literárias completas até ao 3º ciclo do ensino básico. Relevante é também o peso significativo da população com escolaridade completa ao nível do 1º ciclo do ensino básico, pese embora essa incidência se tenha vindo a atenuar. Assim, em 1991 ao nível do 1º ciclo do ensino básico temos 40,32% de homens e 35,45% de mulheres que completaram este nível de escolaridade; em 2001, a incidência deste grau de instrução mantém-se, mas apresenta algum decréscimo – 25,66% para os homens e 22,35% para as mulheres.

**Tabela 1: População residente no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo nível de instrução completo, 1991-2001**

Nível de instrução	1991			2001		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Sem nenhum nível de ensino	0	0	0	495	690	1185
1º Ciclo do Ensino Básico	1226	1078	2304	1202	1047	2249
2º Ciclo do Ensino Básico	193	135	328	256	215	471
3º Ciclo do Ensino Básico	100	68	168	157	114	271
Ensino Secundário	89	73	162	118	120	238
Ensino Médio	12	67	79	13	22	35
Ensino Superior - Bacharelato/Licenciatura	0	0	0	85	147	232
Ensino Superior - Mestrado/Doutoramento	0	0	0	2	2	4
<b>Total</b>	<b>1620</b>	<b>1421</b>	<b>3041</b>	<b>2328</b>	<b>2357</b>	<b>4685</b>

Fonte: INE

De notar também que a tendência aponta para o aumento de frequência escolar por parte da população, não obstante o decréscimo populacional acentuado verificado no período inter-censitário 1991-2001, sendo também evidenciada a evolução positiva do número de pessoas com escolaridade completa ao nível do ensino superior. Evidenciada é também a tendência da maior adesão das mulheres ao sistema de ensino.

A população em idade activa do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, compreendida entre os 15 e os 64 anos de idade, é consideravelmente superior à população activa, considerando esta como o conjunto de indivíduos que efectivamente desempenha uma actividade (tabela 2). Assim, em 1991 perante uma população em idade activa de 4734 indivíduos<sup>14</sup>, apenas 2506 dos residentes (52,94%) se encontram a exercer uma actividade ou inscritos enquanto desempregados.

**Tabela 2: População residente no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo a condição perante o trabalho, 1991-2001**

	1991			2001			Variação percentual 1991-2001
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	
Empregado Remunerado	1656	665	2321	1483	771	2254	-3,0
Familiar activo não remunerado	23	15	38	16	7	23	-65,2
Desempregado	42	100	142	45	95	140	-1,4
Serviço militar	5	0	5	16	0	16	68,8
Total	1726	780	2506	1560	873	2433	-2,9%

Fonte: INE

Em 2001, à data dos últimos censos à população, a população residente no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo baixara para 7158 habitantes; a população em idade activa era de 4124 indivíduos<sup>15</sup>, acompanhando o decréscimo populacional. Destes indivíduos em idade activa, 58,99% encontravam-se a exercer uma actividade ou em situação de desemprego. Esta disparidade entre população em idade activa e população integrada numa actividade profissional (ou inscrita no centro de Emprego) remete-nos para a dificuldade de integração profissional de uma percentagem significativa da população.

#### 4.1.2 – Caracterização do desemprego no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo

Importa no âmbito deste projecto descrever a população inscrita no Centro de emprego, procurando perceber tendências verificadas. Assim, procurou-se fazer uma análise de continuidade, aferindo qual a evolução do número de desempregados

<sup>14</sup> Fonte: Dados estatísticos do INE – Censos 1991/2001

<sup>15</sup> Fonte: Dados estatísticos do INE – Censos 1991/2001

registados<sup>16</sup> entre 2004 e 2009, tomando como mês de referência o mês de Janeiro, início de cada ano civil em causa. São igualmente apresentados estes indicadores tendo em conta três áreas geográficas distintas: o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, a Beira Interior Norte (NUT II) e o Continente (NUT I). Procura-se deste modo aferir afinidades e disparidades entre estas áreas geográficas face ao desemprego registado neste período.

Analisando a tabela 3, percebe-se que em Janeiro de 2005 o desemprego registado aumenta de forma muito idêntica nas três áreas geográficas consideradas, por relação aos valores de Janeiro de 2004. Contudo, a partir de Janeiro de 2006 até Janeiro de 2009, o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo apresenta maiores taxas de desemprego registado face às verificadas nas restantes áreas geográficas consideradas para efeito desta análise.

**Tabela 3: Evolução do desemprego por mês/ano de referência e área geográfica**

	FCR	Evolução Percentual	BIN	Evolução Percentual	CONTINENTE	Evolução Percentual
Janeiro 04	123		64859		454397	
Janeiro 05	127	3,25	67251	3,69	471639	3,79
Janeiro 06	132	3,94	68114	1,28	479552	1,68
Janeiro 07	135	2,27	66585	-2,24	444390	-7,33
Janeiro 08	130	-3,70	59831	-10,14	386377	-13,05
Janeiro 09	149	14,62	68158	13,92	433149	12,11

Fonte: IEFP

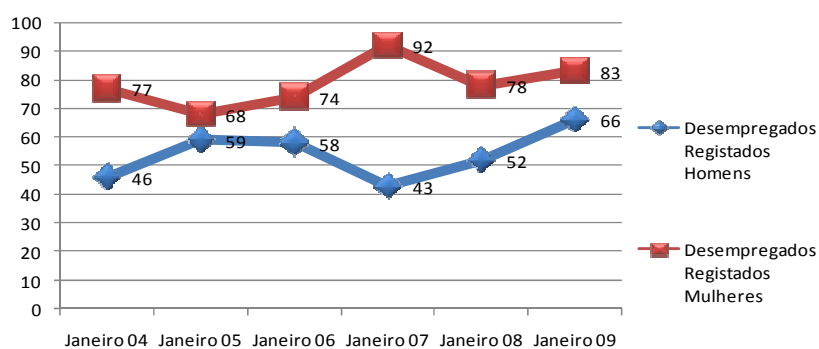
E mesmo quando em Janeiro de 2008, o desemprego registado no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo atinge valores percentuais negativos face ao ano anterior, na ordem dos -3,70%, na realidade a Beira Interior Norte e o Continente conseguem um decréscimo muito mais significativo, na ordem dos -10,14% e -13,05%,

<sup>16</sup> *Desempregado registado são todos os desempregados incluindo:* candidatos que se encontravam anteriormente na situação de inactivos (ex: estudantes, pessoas que se ocupavam de tarefas domésticas); reformados que procuram trabalho, tendo capacidade para o seu desempenho; pensionistas por invalidez ou outras pessoas portadoras de uma incapacidade que desejam trabalhar, desde que não se encontrem afectadas por incapacidade absoluta para o trabalho. *Estão excluídos:* trabalhadores temporariamente suspensos ou com redução da jornada de trabalho (causas naturais, técnicas ou económicas), com ou sem remuneração, mas que mantêm um vínculo à empresa, ainda que se encontrem a receber uma prestação equiparada às prestações de desemprego; candidatos que apresentam indisponibilidade justificada para o trabalho (transferidos para a categoria “indisponível temporariamente”); candidatos que iniciam um Programa Ocupacional ou equivalente (transferidos para a categoria “Ocupados”); candidatos que iniciam a frequência de Medidas/Programas de Emprego ou acções de formação profissional, à excepção dos Programas Ocupacionais ou equivalentes (inscrição anulada); candidatos que iniciam actividade por conta própria apoiados no âmbito dos programas de criação de empresas do IEFP (inscrição anulada). [Fonte: IEFP]

respectivamente. O indicador mais recente, que nos remete para Janeiro de 2009, revela um aumento percentual de desemprego registado, mais significativo no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo por relação às restantes áreas geográficas consideradas, sendo evidente a dificuldade em conseguir emprego.

Outro dado relevante no âmbito desta análise ao desemprego registado para o período Janeiro de 2004/ Janeiro de 2009 no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, evidenciado no gráfico 3, mostra-nos que o desemprego feminino atinge sempre valores superiores ao desemprego masculino, constituindo um público com evidente deficit de empregabilidade.

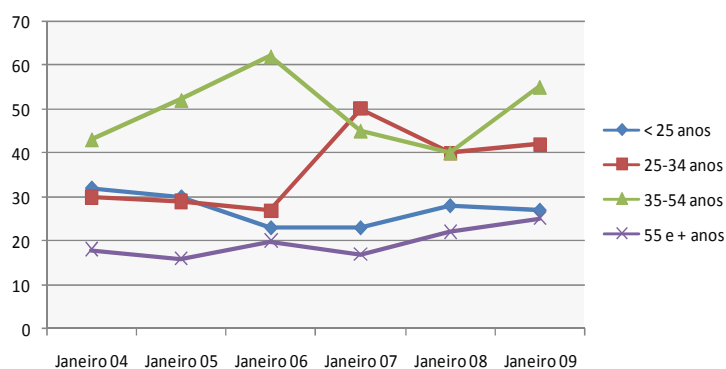
**Gráfico 3: Evolução dos desempregados registados no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo segundo o género - Janeiro 2004/ Janeiro 2009**



Fonte:IEFP

Analisando o desemprego registado para o período anteriormente referido e tendo em conta os grupos etários em presença, é notória a dificuldade acrescida de empregabilidade para a larga faixa etária entre os 25 e os 54 anos que o gráfico 4 apresenta distribuídos em dois grupos etários: [25-34[ e [35-54[.

**Gráfico 4: Evolução do desemprego registado no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, segundo o grupo etário (final do mês) - Janeiro 2004/ Janeiro 2009**

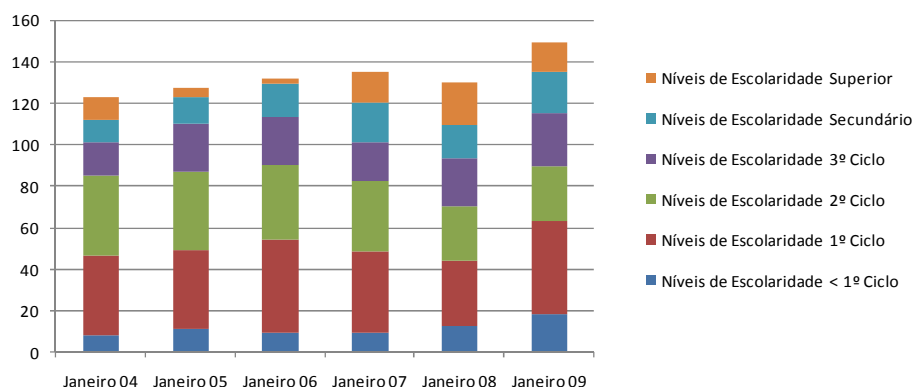


Fonte:IEFP

É sobretudo evidente o maior número de desempregados entre os 35 e os 54 anos. A dificuldade em conseguir emprego no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo para a população em idade activa, acrescida a partir dos 35 anos, é a leitura subsequente aos dados aqui representados.

No domínio da escolaridade, o desemprego registado ao longo do período em análise – Janeiro de 2004/Janeyiro de 2009 constante do gráfico 5, revela duas situações que podemos destacar no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo : 1) as baixas habilitações escolares são coincidentes com um maior número de desempregados, dado notório sobretudo ao nível dos desempregados com 1º ciclo de escolaridade; 2) a frequência de um nível superior de escolaridade não assegura a empregabilidade, tendência mais notória para o período Janeiro de 2007 - Janeiro de 2009.

Gráfico 5: Evolução do desemprego registado no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, segundo os níveis de escolaridade (final do mês) - Janeiro 2004/Janeyiro 2009



Fonte:IEFP

#### 4.1.3 – Caracterização empresarial do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo

O concelho de Figueira de Castelo Rodrigo será seguidamente apresentado em termos de indicadores económicos, centrando-se a análise no domínio da caracterização empresarial. Empresa é aqui entendida como uma actividade organizada com carácter

económico e profissional, constituída com o fim de produzir lucro. O titular da empresa poderá ser um comerciante em nome individual ou uma sociedade<sup>17</sup>.

Neste sentido, no âmbito desta análise centrada na vertente económica, foram tidos como anos de referência os anos civis 1995, 2000 e 2006, tendo sido trabalhada informação estatística procedente do Gabinete de Estratégia e Planamento – GEP do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social. Procurou-se ao nível desta caracterização empresarial do concelho, sempre que considerado pertinente, apresentar dados referentes à Beira Interior Norte, NUTS III onde se insere o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, bem como dados referentes ao Continente (NUTS I). Este enquadramento abrangente da caracterização empresarial do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo possibilita obter informação relevante no sentido das tendências registadas, ajudando a perceber potencialidades mas também constrangimentos deste concelho no domínio empresarial.

A tabela 4 abaixo representada, apresenta o número de empresas e número de trabalhadores por área geográfica no ano civil 2006, tendo por base os sectores de actividade: *sector primário - sector I (A+C)*, onde foram consideradas as actividades agrícolas e da indústria extractiva)<sup>18</sup>, *sector secundário - sector II (D)* onde se enquadram as actividades ligadas à produção industrial, e o sector III – sector terciário (E-O), onde se enquadram todas as restantes actividades traduzidas em serviços.

**Tabela 4: Número de empresas e número de trabalhadores por sector de actividade e área geográfica em 2006**

Secção CAE	F.C.R				Beira Interior Norte				Continente			
	Empresas		Trabalhadores		Empresas		Trabalhadores		Empresas		Trabalhadores	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sector I (A+ C)	31	17,03	104	11,69	177	5,25	725	3,23	16797	5,09	69033	2,31
Sector II (D)	29	15,93	146	16,40	350	10,37	5060	22,57	44907	13,61	736933	24,71
Sectro III (E-O)	122	67,03	640	71,91	2847	84,38	16633	74,19	268213	81,30	2176867	72,98
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100,00</b>	<b>890</b>	<b>100,00</b>	<b>3374</b>	<b>100,00</b>	<b>22418</b>	<b>100,00</b>	<b>329917</b>	<b>100,00</b>	<b>2982833</b>	<b>100,00</b>

Fonte:GEP

<sup>17</sup> Definição jurídica de empresa, constante do Código Comercial.

<sup>18</sup> Ao nível do sector primário foi retirado o CAE B - Pescas, dado o mesmo não ter representatividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.

A leitura da informação estatística desta tabela permite-nos perceber que o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo se destaca em termos da representatividade do sector primário face às restantes áreas geográficas consideradas no âmbito desta análise, emergindo enquanto território rural<sup>19</sup> que, como já foi descrito anteriormente, se entrosa com as características inerentes a um território de baixa densidade. Esta representatividade é ainda mais evidente se tivermos em conta que o sector primário no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo só contempla em 2006 duas empresas do sector extractivo, sendo as restantes do sector agrícola, o que reforça o domínio da ruralidade neste território<sup>20</sup>. Contudo e relevante, é o facto de ao analisarmos a percentagem de trabalhadores por sector de actividade, verificarmos que no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo se encontra maior percentagem de trabalhadores no sector secundário (16,40%) por relação ao primário (11,69%), apesar de neste último haver uma maior percentagem de empresas. Este dado remete-nos para a microempresarialidade do sector primário neste concelho, considerando a relação entre o número de empresas e o número de activos que enquadra.

O predomínio do sector terciário surge como uma realidade transversal ao concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, Beira Interior Norte (NUTS II) e Continente (NUTS I), quer quando nos referimos ao número de empresas, quer quando nos referimos ao número de trabalhadores no ano 2006<sup>21</sup>, leitura facilitada pela apresentação dos valores percentuais afectos a este sector de actividade. Contudo, o peso percentual afecto ao sector terciário (E+O) em termos da distribuição de empresas por sector de actividade, é menos evidente no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo face à Beira Interior Norte e Continente, considerando o ano 2006<sup>22</sup>. Ainda em relação ao concelho

---

<sup>19</sup> Informação constante do quadro *Evolução empresarial por sector de actividade, área geográfica e ano de actividade*, apresentado no ponto 1.1.1 do anexo a este projecto.

<sup>20</sup> Informação constante do quadro – *Caracterização empresarial por sector de actividade e área geográfica em 2006*, apresentado no ponto 1.1.2 do anexo a este projecto.

<sup>21</sup> A informação referente a 2006 é a mais recentemente disponibilizada, não havendo à data da realização deste trabalho, acesso a informação posterior.

<sup>22</sup> Informação constante do quadro - *Caracterização empresarial por sector de actividade e área geográfica em 2006* apresentado no ponto 1.1.2 do anexo a este projecto.

de Figueira de Castelo Rodrigo importa destacar no âmbito do sector terciário, o predomínio do comércio (36 empresas), construção (24 empresas), alojamento e restauração (18 empresas), administração pública defesa e segurança social (9 empresas), saúde e acção social (9 empresas) e outros serviços públicos (9 empresas). Importante é também sublinhar a inexistência de empresas ligadas a actividades financeiras ao longo do período em análise (1995-2000-2006), o que nos remete para um grande deficit de apoio às empresas no domínio da consultoria financeira, potencial constrangimento ao dinamismo empresarial.

A tabela 5 descreve a evolução do número de empresas de acordo com a sua dimensão no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo ao longo dos anos civis 1995, 2000 e 2006, tendo em conta os sectores de actividade primário, secundário e terciário, de acordo com informação estatística do GEP<sup>23</sup>. Analisando esta informação, é possível verificar o predomínio das microempresas<sup>24</sup> no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo em qualquer dos sectores de actividade considerados, ao longo do período 1995-2000-2006.

**Tabela 5: Evolução do número de empresas segundo a dimensão de trabalhadores e o ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo**

Sector de actividade	1995					2000					2006				
	1-4	5-9	10-19	20-49	50 e +	1-4	5-9	10-19	20-49	50 e +	1-4	5-9	10-19	20-49	50 e +
Sector I (A+ C)	11	1	3	0	0	18	2	2	0	0	27	3	1	0	0
Sector II (D)	13	7	4	1	0	19	5	2	4	1	19	6	1	3	0
Sector III (F-O)	44	10	4	0	0	63	17	5	2	0	90	20	4	8	0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>136</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>0</b>

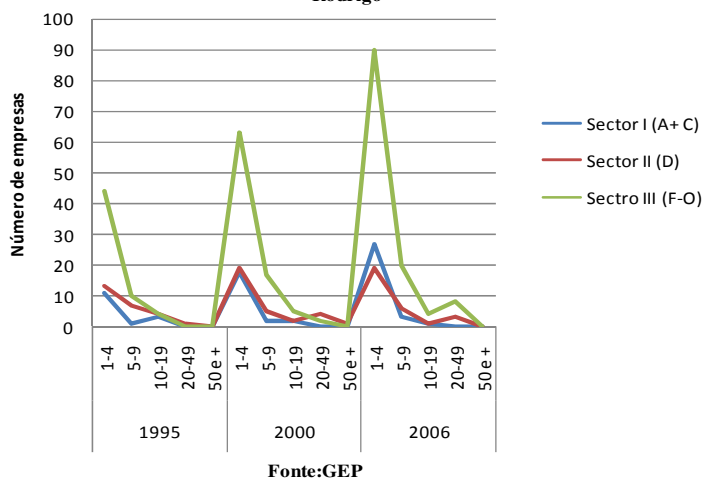
Fonte: GEP

O gráfico 6 apresenta precisamente a incidência acrescida, no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, de empresas com a dimensão de 1 a 4 trabalhadores para todos os sectores de actividade e anos civis considerados. O tecido empresarial deste concelho é neste sentido vincadamente micro-empresarial.

<sup>23</sup> Gabinete de Estratégia e Planeamento – Ministério do Trabalho e Solidariedade Social

<sup>24</sup> De acordo com a Recomendação da Comissão 2003/361/CE onde são descritas as PME, as microempresas distinguem-se dos outros tipos de pequenas e médias empresas (PME) por terem menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios até 2 milhões de euros.

Gráfico 6: Evolução do número de empresas por sector de actividade e ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo



Atente-se ainda no facto de, ao longo do período 1995-2006, o sector terciário em Figueira de Castelo Rodrigo ter duplicado quando nos referimos a empresas com dimensão entre 5 e 9 trabalhadores, não se verificando a mesma tendência de crescimento nos restantes sectores de actividade considerados, como ilustra o gráfico 6.

O forte predomínio de empresas cujo volume de vendas é inferior a 150 milhares de euros, evidencia o retrato profundamente micro-empresarial do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, tanto ao nível do número de trabalhadores como do volume de vendas registado. Quanto a empresas com volume de vendas a partir dos 2000 milhares de euros, estas têm tido um decréscimo significativo no período 1995-2000-2006, o que remete para o seu encerramento, deslocalização ou diminuição de escalão.

Tabela 6: Evolução do número de empresas segundo volume de vendas e ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo

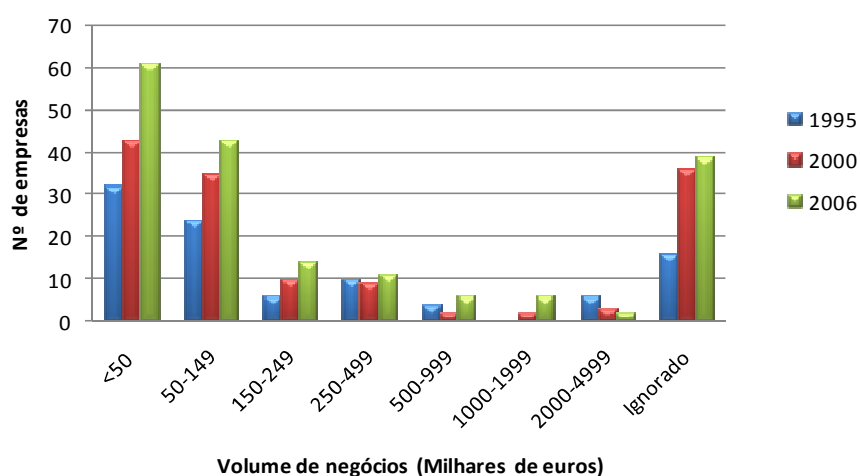
Volume de Vendas (*)	1995	2000	2006	1995-2000	2000-2006
<50	32	43	61	34,38	41,86
50-149	24	35	43	45,83	22,86
150-249	6	10	14	66,67	40,00
250-499	10	9	11	-10,00	22,22
500-999	4	2	6	-50,00	200,00
1000-1999	0	2	6	200,00	200,00
2000-4999	6	3	2	-50,00	-33,33
Ignorado	16	36	39	125,00	8,33
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>140</b>	<b>182</b>	<b>42,86</b>	<b>30,00</b>

(\*) Milhares de Euros

Fonte: GEP

O fraco volume de negócios poderá estar relacionado com o facto do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo ser um território de baixa densidade demográfica, económica, mas também institucional e relacional, características menos propensas à criação de redes de capital social, fundamental para o incremento destas iniciativas locais empresariais, fundamentalmente de carácter micro. A ilustrar esta realidade apresenta-se o gráfico 7:

Gráfico 7: Evolução do número de empresas de acordo com o volume de vendas e ano de actividade no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo



Fonte:GEP

## 4.2 - Caracterização do Ninho de empresas

### 4.2.1 - Objectivo (s) e missão

O Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo é um espaço recém-implementado no concelho que tem por missão o apoio à criação e desenvolvimento de empresas diversificadas que representem um contributo para a dinamização do tecido empresarial local, de acordo com informação obtida junto do responsável executor<sup>25</sup> desta infra-estrutura. Tem como objectivo fundamental o acolhimento e o apoio, através

<sup>25</sup> Paulo Langrouva, 39 anos, licenciado em economia é Secretário do Gabinete de Apoio ao Presidente – GAP da Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo; cumulativamente, é o Responsável Executor pelo Ninho de Empresas de Figueira de Castelo Rodrigo.

da prestação de serviços complementares, a “empresas e pró-empresas<sup>26</sup>, constituídas por jovens de idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos, recém-licenciados ou de formação superior especializada, da área do conhecimento e das novas tecnologias da informação, nos regimes de residente e apartado<sup>27</sup>”.<sup>28</sup>

Outros objectivos perspectivados em relação a esta incubadora por parte dos seus responsáveis foram identificados a partir das entrevistas aplicadas aos mesmos. A fixação de massa crítica é identificada como uma preocupação a ter em conta por parte desta incubadora. Como refere o seu responsável promotor<sup>29</sup>: “ganhar massa crítica para o concelho, que se perdia em cada ano e que se continua a perder uma vez que (...) é agora necessário o mais importante que é criar ali as oportunidades e ganhar ali os primeiros ovos.” Este responsável refere também não estar preocupado em relação à autonomização das empresas incubadas e a sua capacidade de integração e sustentabilidade face ao mercado de trabalho: “o empreendedor entra pagando uma parte dos custos, mínima e quantificada em valores subsidiados, (...) por dois, três anos. E...sinceramente se daqui a quatro anos ainda lá estivessem os mesmos empreendedores que nós pensamos que irão estar, que irão entrar agora, não me importaria nada. (...). Portanto não estou muito preocupado com a saída de empresa e o mostrar-se auto-sustentável, porque muitos deles noutras experiências de Ninhos de empresas aconteceu isso: quando esteve demasiado grande a pressão para

---

<sup>26</sup> Por pró-empresa, entende-se no âmbito do regulamento do Ninho de empresas, toda a pessoa colectiva ou individual cuja actividade fiscal ainda não tenha sido iniciada ou que se encontre com o processo de constituição legal a decorrer.

<sup>27</sup> Por regime apartado entende-se a possibilidade de uma empresa sedeada noutra zona do país ter oportunidade de utilizar pontualmente a incubadora, dando continuidade a um projecto dessa empresa.

<sup>28</sup> Artigo 1º, Regulamento do Ninho de Empresas do conhecimento e Tecnologias da Informação (1ª Revisão) – documento apresentado no anexo 4.2 deste projecto.

<sup>29</sup> António Ribeiro, 44 anos, licenciado em Direito, Presidente do Município de Figueira de Castelo Rodrigo.

*se tornarem auto-sustentáveis, os custos descontrolaram-se e alguns caíram. Alguns só se aguentavam mesmo com aqueles custos...reduzidos”*

Por outro lado, a possibilidade de contratualizar com empresas locais serviços ou produtos que neste momento têm de ser solicitados a empresas sedeadas fora do concelho, levando à dispersão de recursos é uma oportunidade identificada: *“nós próprios aqui na região estamos a adjudicar conteúdos para páginas de internet fora. O portal das aldeias históricas, os portais da guarda digital, (...)... há uma série de informação e de serviços e de conteúdos que estão a ser adjudicados fora...podendo de facto haver aqui no concelho quem os possa realizar a partir de casa. Daí esta ideia.”*

Outra preocupação evidenciada por este responsável e dinâmica relevante face ao instrumento Ninho de empresas tem que ver com a aposta na competitividade local, sobretudo em áreas empresariais que não as tradicionalmente existentes no concelho: *“em vez de fazermos uma incubadora de indústria - que não temos - em termos de procura, nem em termos de fluxo de consumo, nem em termos de mercado (...) temos a que temos.. a que é viável cá está cá de facto: a indústria transformadora de granitos, a agro-indústria, mas não temos outra (...) achámos que nesta matéria podíamos ser mais competitivos, ou seja, podíamos criar um edifício de raiz ou reabilitando-o – no caso concreto (...) recuperando o edifício e criando de facto ali os primeiros ateliers, os primeiros espaços de trabalho, com alguns espaços comuns para receber empresas, ou para reuniões de trabalho, ou para apresentação de produto, ou para reuniões comerciais e depois alguns ateliers de trabalho e de criatividade para que os jovens do concelho ali se possam vir a fixar”.*

O discurso apresentado face a este instrumento de apoio ao empreendedorismo é ainda tradutor de uma orientação estratégica em termos de desenvolvimento local, entendido este ao nível concelhio: *“a Câmara Municipal optou por, neste caso concreto, criar estas condições específicas para este nicho de empreendedores tendo em vista valorizar o próprio*

*concelho.*” A opção por uma incubadora de base tecnológica<sup>30</sup> para o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo é também destacada: “*Se não tivermos aqui técnicos de informática a trabalhar, comunicadores, relações públicas, gestores de redes, criadores, inovadores em conteúdo, pessoas que registem marcas, pessoas que criem imagem, o concelho seria mais pobre. E neste século XXI em que o conhecimento sai muito valorizado, não podíamos ficar para trás e portanto os nossos jovens têm que poder competir e estar ao mesmo nível dos outros jovens, de todo o país, da Europa e do Mundo*”. É expressa neste excerto uma vincada orientação para as áreas ligadas ao conhecimento, traduzida sobretudo ao nível dos serviços e novas tecnologias da informação.

Combater o desemprego concelhio (particularmente relevante quando comparado com outras áreas geográficas como a Beira Interior Norte e Continente, tal como evidenciado anteriormente<sup>31</sup>), é também enunciada como uma necessidade quer pelo responsável promotor, quer pelo responsável executor do Ninho de empresas.

Assim, o responsável da entidade promotora considera que “*ao nível da entrada no mercado laboral [os jovens] têm que ter oportunidade de testar aqui as suas ferramentas, que aprenderam na faculdade, com este instrumento que nós lhe acrescentamos que é o “chave-na-mão”, um espaço físico é certo, onde a pessoa se pode obrigar ela própria a um horário, a onde se pode obrigar ela própria a implementar a sua estratégia comercial e de marketing, a pôr em prática aquilo que aprendeu*”. Por seu lado, o

---

<sup>30</sup>De acordo com tipologia apresentada no ponto 2.2.1 deste projecto, a incubadora de empresas de base tecnológica é uma infra-estrutura que aloja empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado. Abrange empreendimentos na área de informática, biotecnologia, química, mecânica de precisão e tecnologia de ponta. Distingue-se da incubadora de empresa de sectores tradicionais por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica.

<sup>31</sup>A caracterização do desemprego concelhio é apresentada no ponto 4.1.2 deste trabalho.

responsável executor diz-nos: “*estudantes de hoje, futuramente deverão ser os nossos empresários e os nossos potenciais públicos-alvo aqui para o Ninho. Se for feito esse trabalho de campo a nível dos cursos, dos diversos cursos, será fundamental para contribuir, digamos, para a sensibilização destes aspectos e para a informação, portanto, aos estudantes destas possibilidades que têm digamos para sair de situações de desemprego involuntário*”. E acrescenta: “*desemprego hoje é um dos factores críticos na nossa sociedade...e portanto tudo o que seja mecanismos, informações, divulgações, esclarecimentos necessários que apoiem os jovens a enveredar por outros caminhos e eventualmente resolver o seu problema de desemprego, será fundamental e crucial e o sucesso passa precisamente por aí. (...)*”

O Ninho propõe-se também ser um espaço inovador no domínio do saber-fazer, integrando um núcleo oficial, tendo como objectivo agregar inovação a actividades tradicionais, bem como dinamizar actividades no domínio das novas tecnologias. Na óptica do responsável promotor, este núcleo oficial deverá incluir “*microempresas, mas já na área oficial, já na área do “fazer”, do criar. Pequenas serrações, pequenas unidades de electricidade, (...) pequenas unidades...enfim, todas as áreas temáticas: frio, aquecimento, energias foto voltaicas, novas energias.*”

Este responsável apresenta ainda como mais-valia deste núcleo oficial a valorização dos recursos endógenos através da afectação à área do conhecimento e tecnologias da informação. Citando: “*por exemplo, se tivermos uma pedra (e temos quem trabalhe bem a pedra), porque não vender o fruto do trabalho a melhor preço? Entraria o Ninho à procura de novos canais de comercialização, de imagem, de marketing, de contratação. Se nós produzirmos um bom vinho, porque não engarrafá-lo (ou um bom azeite), valorizá-lo encontrar-lhe um novo público, um novo mercado. Pelo menos naquilo em que somos bons! Não poderemos fazer isso em tudo e a especialização é óptima. (...)*”. Está aqui subjacente a ideia de uma incubadora em articulação com os empresários locais, a trabalhar nas áreas tradicionais, bem como a preocupação com a obtenção de valor no domínio dos recursos endógenos, sem que sejam contudo evidenciadas metodologias

que o concretizem. O Ninho de empresas tal qual é apresentado, não tem apenas como objectivo apoiar empresas resultantes de pesquisa científica e para os quais a tecnologia representa um alto valor agregado.

Tem também presente a dinamização de empreendimentos afectos a produtos e serviços agro-pecuários, apostando na facilitação do processo de dinamização empresarial e inovação tecnológica. Este discurso apresenta o Ninho de empresas como uma incubadora mista<sup>32</sup>, pese embora a orientação tecnológica inscrita em regulamento. O responsável promotor reforça esta ideia: *“Mas o Ninho pode fazer isso! (...) Pode desenvolver recursos endógenos aqui na nossa região, pode gerar plataformas em que se desenvolvam e ganhem todos. Por exemplo, pode criar produtos turísticos e comissioná-los. Pode criar produtos que até agora não eram produtos. Pode formatar produtos novos e dar-lhe roupagem, visibilidade, forma e vendê-los. Portanto o Ninho tem essa potencialidade e estou convencido que por aí, quem for para lá trabalhar, vai conseguir.”*

#### **4.2.2 - Caracterização da estrutura física**

Segundo informação obtida junto do responsável executor do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo<sup>33</sup>, esta infra-estrutura integra doze espaços (gabinetes) com área média de 15 m<sup>2</sup>, todos equipados com secretárias, bloco de gavetas, armários, cadeiras, ar condicionado, internet sem fios, energia e água, disponibilizados a todos os incubados a título gratuito. Em termos dos *espaços comuns* disponibilizados por esta incubadora aos candidatos temos: recepção (11,70 m<sup>2</sup>), hall de acesso aos gabinetes, sala de reuniões (13,50 m<sup>2</sup>), sala de formação (25,55 m<sup>2</sup>), oficina (12,95 m<sup>2</sup>), casa(s) de banho (3,30 m<sup>2</sup>) e jardins exteriores<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup>Incubadora mista: Infra-estrutura que abriga ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e de sectores tradicionais.

<sup>33</sup>Aplicação de questionário a 8 de Julho de 2009, tendente à actualização de informação em relação à incubadora Ninho de empresas.

<sup>34</sup>A apresentação fotográfica do Ninho de empresas encontra-se no anexo 5 deste projecto.

#### **4.2.3 - Serviços e metodologias de apoio ao empreendedorismo**

Tendo mais uma vez presente informação fornecida pelo responsável executor do Ninho de empresas que remete para a análise do respectivo regulamento<sup>35</sup>, os apoios a prestar às empresas incubadas são:

- a) *serviços administrativos* - atendimento ao público, recepção e distribuição de correspondência, atendimento e reencaminhamento de comunicações telefónicas e faxes, agendamento da sala de reuniões, sala de formação e oficina, agendamento dos serviços de apoio à empresa;
- b) *serviços de apoio à empresa* - apoio nas formalidades de constituição da empresa, apoio na candidatura a subsídios e financiamentos, apoio na formalização de contratos de prestação de serviços, apoio na selecção de colaboradores e estagiários, consultoria jurídica e contabilística;
- c) *apoio à promoção das empresas* - através da divulgação dos serviços e do trabalho executado, com recurso ao site da Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo, participação em congressos, seminários e encontros, bem como através de publicações da Câmara Municipal<sup>36</sup>.

Está ainda em fase de preparação, segundo este responsável, um projecto designado por “*Erasmus Empresarial*” a coordenar com o Ninho de empresas de Ciudad Rodrigo, tendo em vista o intercâmbio empresarial das empresas incubadas nas duas infra-estruturas e eventualmente outros interessados. Segundo artigo publicado em jornal local, o responsável promotor entende esta medida como uma forma de abranger activos subaproveitados, que podem estar afastados do seu local de trabalho efectivo pelo menos um ano, a consumir, a criar, a investir e a desenvolver o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo<sup>37</sup>. Contudo, importa salientar que à data da realização da entrevista à primeira empreendedora incubada (30 de Janeiro de 2009), enquadrada no âmbito desta

<sup>35</sup> Documento apresentado no anexo 4.2 deste projecto.

<sup>36</sup> A título de exemplo, pode ser referida a publicação trimestral *Boletim Municipal*, onde têm sido veiculados diversos regulamentos municipais no sentido do apoio ao empreendedorismo local.

<sup>37</sup> Artigo “Projecto ‘Erasmus Empresarial’ – Jornal Ecos da Marofa de 10 de Maio de 2009 – parte integrante do anexo 4.3 deste projecto.

incubadora como caso-piloto<sup>38</sup>, o Ninho de empresas então a funcionar em período experimental, não integrava ainda parte significativa dos serviços inscritos em regulamento, com destaque nomeadamente para ausência de consultoria contabilística e dificuldade de acesso à internet.

#### ***4.2.4 - Identificação de parcerias estratégicas***

Procurou-se identificar junto dos responsáveis da incubadora Ninho de empresas aquando das entrevistas realizadas quais as parcerias estratégicas efectivadas no sentido da concretização dos objectivos desta infra-estrutura. Pode-se constatar então o interesse em dinamizar parcerias, nomeadamente envolvendo *spinoffs*<sup>39</sup> de pólos universitários no sentido da criação de novas empresas a partir do Ninho de empresas. Para além da parceria com universidades, foi também referido o interesse em trabalhar com outras incubadoras no sentido de dinamizar a infra-estrutura sediada em Figueira de Castelo Rodrigo.

Posteriormente, aquando da recolha de informação actualizada, em Julho de 2009, foi referido por parte do responsável executor, estar-se numa fase de negociação no sentido do estabelecimento de protocolos com a Universidade de Aveiro, de forma a que esta instituição apoie a divulgação do Ninho de empresas, propiciando nomeadamente a integração de *spinoffs* daquela universidade na incubadora de Figueira de Castelo Rodrigo. Está simultaneamente a ser preparado junto desta instituição de ensino superior um plano de formação a administrar aos empresários incubados no Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo. Ainda no domínio da articulação com instituições de ensino superior, este responsável refere-se a um protocolo de colaboração com a Universidade da Beira Interior, no sentido de apoio no domínio da formação e da investigação a esta incubadora.

---

<sup>38</sup> Apresentado no ponto 4.3.1 deste projecto.

<sup>39</sup> “Entende-se por spinoff uma nova organização/ empresa baseada ou formada mediante o apoio de uma outra pré-existente. É uma forma de cooperação, interligação e partilha de saberes com vista a um mercado específico. Para se obter o estatuto de spin off académico terão que ser respeitadas algumas regras que contam, por um lado, com o espírito empreendedor dos(as) proponentes e, por outro, com a monitorização ou orientação científica acreditada.” – Fonte: <http://www.meintegra.ics.uminho.pt>

#### **4.2.5 - Estratégias de interacção com a comunidade local**

Nesta fase inicial de actividade da incubadora<sup>40</sup>, a interacção com a comunidade restringiu-se à divulgação do Ninho de empresas e dos seus serviços. Até este momento, o trabalho de divulgação concelhia assentado na informação constante no portal da Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo e na realização de um *Seminário de divulgação dos apoios ao empreendedorismo e empregabilidade*<sup>41</sup>, ocorrido a 15 de Abril de 2009, destinado a apresentar não só o Ninho de empresas e os seus serviços, mas também as diversas medidas de apoio ao empreendedorismo de âmbito concelhio, dinamizadas por esta autarquia, nomeadamente: *Figueira Finicia, Regulamento Municipal de apoio à inovação, empreendedorismo e empregabilidade, Regulamento de apoio à fixação de indústria na zona industrial de Figueira de Castelo Rodrigo*<sup>42</sup>.

E pese embora a aposta na divulgação por parte desta incubadora ao nível regional e até nacional, de que são exemplos uma palestra na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, a participação no Curso de empreendedorismo de base tecnológica da UBI<sup>43</sup>, a realização de uma reportagem da TVI sobre o Ninho de empresas, na realidade, ao nível concelhio, regista-se um acentuado desconhecimento do trabalho desenvolvido pelo Ninho de empresas, perceptível nos resultados dos questionários aplicados ao curso de inclusão social na área do empreendedorismo, realizado numa freguesia do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo e apresentados no ponto 4.3.2 deste trabalho (ver tabela 9). Esta constatação permite identificar um deficit de interacção com a comunidade local, sobretudo por referência à caracterização das duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo, apresentadas no âmbito deste projecto.

---

<sup>40</sup> Julho de 2008 a Julho de 2009.

<sup>41</sup> Artigo “Sessão de esclarecimento sobre apoios do Município” – Jornal Ecos da Marofa de 10 de Maio de 2009 – parte integrante do anexo 4.3 deste projecto.

<sup>42</sup> Documentos apresentados no anexo 4 deste projecto.

<sup>43</sup> UBI – Universidade da Beira Interior.

#### **4.2.6) Resultados**

Inaugurado a 7 de Julho de 2008, só mais recentemente - Maio de 2009 – esta incubadora entrou em actividade efectiva, constituindo o período anterior um período experimental. É aliás nesta fase experimental que a empreendedora *Sónia Coelho* acede ao Ninho de empresas enquanto pró-empresa, constituindo o caso-piloto desta infraestrutura e deste trabalho. Actualmente, o Ninho de empresas integra 5 empresas incubadas, encontrando-se mais duas em fase de instalação<sup>44</sup>, conforme nos mostra o quadro 4:

**Quadro 4 – Empresas incubadas no Ninho de empresas em Julho de 2009**

<b>Nº Gab.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Actividade</b>	<b>CAE PRINC.</b>	<b>Regime</b>	<b>Tempo Incubação</b>
1	Assoc. dos Jovens Agricultores do Interior Centro	Outras Actividades Associativas, N.E.	91333	Residente	2 Meses
2	Sónia Gomes Coelho	Agências de Publicidade	73110	Residente	2 Meses
3	Dr. Pessanha Carvalho e Melo, S.A.	Serviços Médicos	85145	Residente*	Fase Instalação
4	Figuras Mítica, Lda.	Comércio por grosso, importação e exportação de produtos alimentares, têxteis, e outros	46900	Residente	Fase Instalação
5	Ricardo Jorge Matias Pereira	Multimédia e Projectos Arquitectura em 3 D	71110	Residente	2 Meses
6	Nuno José Amado	Actividades de Programação	62010	Residente	2 Meses
7	Escala Única - Construções & Imobiliária, Unip., Lda.	Compra e venda de bens imobiliários por via tecnológica	68100	Residente	2 Meses

**Fonte: Ninho de empresas**

### **4.3 – Caracterização do (potencial) empreendedor/utilizador**

#### **4.3.1– A primeira empreendedora/utilizadora do Ninho de empresas: análise de um caso-piloto**

Este ponto de trabalho procura caracterizar o perfil do empreendedor instalado no Ninho de empresas, sendo que à data da realização da entrevista exploratória, 30 de

<sup>44</sup> No sentido de obter actualização da informação recolhida aquando da entrevista, foi elaborado um questionário, aplicado a 8 de Julho de 2009, apresentado em anexo.

Janeiro de 2009<sup>45</sup>, apenas uma empreendedora<sup>46</sup> se encontrava sedeada nesta infraestrutura enquanto caso-piloto, conforme descrito anteriormente. A sua integração no Ninho de empresas foi gradual, tanto assim que aquando da entrevista mencionada, esta incubada ainda não tinha a sua empresa legalmente constituída. Estamos assim perante uma pró-empresa, definida no ponto 2, artigo 2º do regulamento que define as normas de funcionamento desta incubadora.

Num primeiro ponto da entrevista, a candidata a empresária foi questionada no sentido de identificar as motivações que a levaram a avançar com a criação da sua empresa. Neste domínio, a entrevistada refere vincadamente a falta de oportunidades inerente ao território em questão, o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, apresentado anteriormente como um território rural, de baixa densidade. Como refere: *“Foi basicamente também por falta de oportunidade. Vivemos num local regional, não é, onde não há muitas oportunidades e depois surgiu esta oportunidade do ninho de empresas e eu achei que devia arriscar, uma vez que tive bastante apoio, e acho que sim, que realmente nós temos que arriscar, temos de arriscar...porque se eu quero me fixar e permanecer nesta zona, sou daqui, e se não há outra oportunidade, porque claro que é muito mais fácil ser empregado (...)”*. Por outro lado, a opção pelo Ninho de empresas levou a que abdicasse da ideia inicial de negócio (um centro de explicações), procurando adequar o serviço prestado ao perfil do Ninho de empresas, mais centrado na área do conhecimento e tecnologias da informação. O facto de ser licenciada em Comunicação e relações públicas ajudou na reformulação da ideia de negócio, a qual incide na *“prestação de serviços de comunicação em todas as áreas (publicidade de produtos ou serviços, produção gráfica, relações públicas e marketing)”*.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> O guião elaborado para esta entrevista bem como respectiva sinopse podem ser consultados em anexo.

<sup>46</sup> Sónia Gomes Coelho, 26 anos, candidata à criação da empresa Public@m.

<sup>47</sup> Informação constante na memória descritiva da empresa PUBLIC@M, em fase de constituição legal à data da realização desta entrevista (documento mantido confidencial de acordo com solicitação da empreendedora).

Um segundo objectivo desta entrevista procurava identificar constrangimentos iniciais experienciados após ter decidido criar um negócio por conta própria. A este nível, esta empresária refere com carácter repetitivo dois fortes condicionantes: a burocracia do processo e a morosidade que o mesmo envolve. Remetendo-se para o território concelhio, considera ainda que a implementação do seu serviço não será fácil, dado que os potenciais clientes entendem como acessória e até desnecessária a divulgação publicitária, minimizando o recurso à sua empresa e aos seus produtos ou serviços. Diz-nos a propósito: *“Como é um meio pequeno, realmente as pessoas (...) as pessoas ainda não perceberam que a dificuldade que sentem nas suas empresas é também se calhar a falta de publicidade, a falta também da divulgação dos seus produtos. As pessoas aqui acham que é um ‘mal desnecessário’ aliás. Ou seja, que no fundo não faz muita falta. (...) E então as pessoas ao pensarem em gastar tanto dinheiro em publicidade, acham que não vale a pena, que não é rentável. Pronto, a dificuldade que eu sinto mais também é a do meu serviço aqui neste meio local não sei se terá tanta saída...”* Simultaneamente, esta candidata aponta como mais-valia a pouca concorrência existente no território face ao serviço que se propõe disponibilizar, considerando que pelo facto de se encontrar mais próxima das empresas locais, terá mais oportunidades de negócio por relação a empresas que, prestando o mesmo serviço, se encontram mais distanciadas geograficamente. Esta visão de negócio, não tem em conta as potencialidades inerentes às novas tecnologias da informação, nomeadamente o recurso à internet enquanto instrumento de “proximidade virtual”, linha orientadora do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo.

Procurou-se que a candidata descrevesse a actividade desenvolvida enquanto caso-piloto do Ninho de empresas, explicando os motivos que a levaram a escolher esta incubadora. A empresária começa por referir como teve conhecimento do Ninho de empresas e do trabalho que o mesmo se propunha desenvolver, indicando as notícias inscritas no site da Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo<sup>48</sup> como uma das fontes. O facto de esta incubadora ter sido inaugurada no dia do feriado municipal, a 7 de Julho de 2008, também lhe proporcionou o acesso a mais informação.

---

<sup>48</sup> <http://www.cm-fcr.pt>

A incubada fala ainda de outra razão que impulsionou o seu ingresso nesta incubadora: custos mensais reduzidos face ao espaço e às condições disponibilizadas, ou seja condições facilitadas e um ambiente favorável para quem está a criar a sua empresa. Citando a entrevistada: *“é mesmo por isso, por ser mesmo um preço...eu ainda nem paguei nada. Mas o preço de aluguer é realmente muito baixo! Ou seja, é mesmo para apoiar (...), porque o preço no início era 100 euros pelo espaço, depois também já com internet, já com ar condicionado... (...) Mensal, mensal.”* Entretanto alude ao facto de este Ninho de empresas se encontrar em meio rural e de tal puder constituir um constrangimento: *“Ou seja acho que aqui na zona, aqui na zona...e se este Ninho de empresas estivesse instalado noutros locais, nas grandes cidades, que ia dar grande sucesso. Aqui as pessoas têm um bocado mais de medo de arriscar, mas foi basicamente por isso!”* Simultaneamente remete-nos para aquilo que entende ser a atitude pouco empreendedora da população local e da dificuldade acrescida de dinamizar esta incubadora no território onde se insere.

Em termos da integração no Ninho de empresas, a empreendedora explica o carácter pouco sistemático que esteve na base da fundamentação inicial da sua ideia de negócio. Assume que foi um estudo pouco rigoroso, baseado fundamentalmente na observação e no questionamento a actores locais. A carência do serviço que se propõe dinamizar em Figueira de Castelo Rodrigo, aliada à formação de base da entrevistada ajudaram a definir a ideia de negócio. Tomada a decisão em termos de negócio, fala-nos na preocupação em envolver outros actores, constituindo parcerias que lhe permitam aliar a parte criativa (de que é directamente responsável) ao trabalho gráfico de impressão onde entrariam os parceiros, dado não possuir no imediato financiamento que lhe permita a aquisição de máquinas para a concretização da tarefa. No domínio das parcerias, fala-nos de parcerias informais que passam pelo envolvimento de amigos que trabalham em áreas profissionais complementares e de parcerias formais, a concretizar junto de gráficas implementadas e em actividade noutros concelhos do distrito da Guarda e a actuar também no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.

Em termos dos passos percorridos para aceder ao Ninho de empresas, esta empreendedora descreve: *“Então primeiro foi dirigi-me à Câmara que é a entidade promotora e falei directamente mesmo com o presidente. Depois o presidente encaminhou-me, (...), para o Dr. Paulo<sup>49</sup>, que foi chamado para aqui para (...) apoiar todas as pessoas que quisessem vir aqui para o Ninho (...) o Dr. Paulo apoiou-me no sentido disto do projecto, pronto como é que... Pronto...foi o como é que se cria uma empresa, no sentido de se ter que deslocar depois também a um contabilista, (...) projecto, às finanças, foi-me dado todo esse apoio e todas essas informações. Ou seja, a partir da entidade promotora, a empreendedora foi encaminhada ao responsável executor do Ninho de empresas, junto de quem obteve informações relativamente aos procedimentos a ter em conta no sentido da conversão da ideia de negócio em empresa. Aquando da realização da entrevista, o processo de criação de empresa encontrava-se a decorrer, sendo evidenciado no discurso da entrevistada a morosidade e burocracia inerentes ao processo, embora entenda que o início de qualquer processo é moroso. Como refere: *“as coisas demoram sempre o seu tempo”*.*

Relativamente às expectativas face à integração da sua empresa no mercado de trabalho, percebe-se alguma hesitação por parte desta candidata em termos da definição da área de abrangência da sua actividade. Considera que numa primeira fase se irá restringir ao local, entendido o local como o distrito da Guarda<sup>50</sup>, sendo que posteriormente, numa segunda fase, poderá alargar a sua actividade a um âmbito nacional, considerando a internet como meio de actuação. Diz-nos esta empreendedora: *“portanto este ano se calhar para uma parte mais regional, local, distrital e depois portanto, (...) e depois se calhar para o ano, uma vez que também tenho aquela parceria com aquela tal minha amiga lá de Lisboa, e mais tarde talvez com outros, tentar a nível nacional”*.

---

<sup>49</sup> Responsável executor do Ninho de empresas.

<sup>50</sup> A delimitação do conceito “local” solicitada à entrevistada, levou-a à identificação do distrito da Guarda como área geográfica a abranger.

Considerando as parcerias elementos estratégicos de uma iniciativa empresarial, esta empreendedora, destaca a importância da troca de serviços entre empresas no sentido da optimização do produto ou serviço final pretendido. Referindo a importância de apoio estratégico para o sucesso de uma empresa e centrando-se no domínio local, a empreendedora remete para a entidade promotora, a Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo, uma responsabilidade acrescida. Sendo o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo um território rural, onde é evidenciada a dificuldade no domínio da empregabilidade, a entrevistada salienta o papel fundamental desta autarquia não só no apoio ao emprego mas também no apoio às iniciativas empresariais por conta própria. Na sua opinião, e muito embora considere relevante o apoio prestado ao nível do Ninho de empresas, a sua expectativa orienta-se no sentido de integrar este órgão autárquico enquanto cliente da sua empresa, tanto mais que no concelho não existe outra empresa com este serviço. Este é portanto e tanto quanto se deduz, o nicho de mercado que para já a entrevistada se propõe oferecer. Inerente a esta explanação está uma forte dependência face à entidade promotora e um deficit de competências no sentido da autonomia empresarial, fundamental para assegurar a sustentabilidade de uma empresa.

Procurando identificar e caracterizar as metodologias de apoio ao empreendedorismo prestadas pelo Ninho de empresas nesta fase inicial, a entrevistada considerou como mais-valia a articulação entre esta incubadora e o centro de emprego de Pinhel, no sentido da análise e avaliação da sua candidatura a empresária no domínio da publicidade. Entende também como relevante o apoio prestado pelo responsável executor do Ninho de empresas, junto de quem obteve orientações de várias ordens, entre as quais destaca instrumentos de apoio a financiamento do seu projecto empresarial no âmbito do QREN e o FIGUEIRA FINICIA<sup>51</sup>. Destaca a importância do acesso a informação sobre financiamento fornecida pelo responsável executor e o papel que a Câmara tem tido no sentido de elencar medidas de apoio ao empreendedorismo local, embora seja vaga na identificação destas medidas. Como refere: “(...) acho bastante importante haver apoios no sentido de a Câmara também estar a apoiar o

---

<sup>51</sup> Medida de apoio ao empreendedorismo apresentada no anexo 4.4 deste projecto, o FIGUEIRA FINICIA concretiza-se numa forma de financiamento a micro e pequenas empresas do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.

*empreendedorismo. São vários parâmetros que a Câmara está a apoiar: incentivos monetários – depois dependem também do valor, para a criação de empreendedorismo, para a fixação dos jovens, para várias coisas, principalmente disto do empreendedorismo.”.*

Entende que teve muito apoio, referindo as reuniões envolvendo o representante da entidade promotora<sup>52</sup> e o responsável executor, no decorrer das quais se procurou aferir a viabilidade e sustentabilidade desta ideia de negócio, identificando o público a abranger, pontos fortes, pontos fracos, potencialidades do produto ou serviço. Assim diz-nos: “ (...) sim, fizemos uma reunião, (...), e acho que sim, depois chegámos todos a acordo que realmente esta parte mais da publicidade, no sentido dos folhetos, dos panfletos, dos cartões-de-visita e depois se calhar a criação de página de internet, mas que sim que realmente acho que tínhamos aqui público para que fosse rentável.” Esta descrição apresenta-nos uma análise inicial da ideia de negócio, não sendo evidenciados em detalhe aspectos relacionados com a vertente económica e a gestão, pese embora esta informação seja parte integrante do formulário de candidatura ao Ninho de empresas.<sup>53</sup>

A candidata destaca ter sido ela a elaborar, autonomamente, a memória descritiva da PUBLIC@M, documento onde é feita a caracterização da empresa a constituir, tendo em conta os itens que a seguir se descrevem:

- 1) sumário executivo;
- 2) identificação dos promotores;
- 3) identificação da empresa/projecto: objectivo geral, objectivos específicos, localização da empresa e logótipo;
- 4) actividade: programa, caracterização dos produtos e/ou serviços da empresa, marketing, relações públicas e serviços de impressão;

<sup>52</sup> Presidente da Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo

<sup>53</sup> Consultar Formulário de candidatura (anexo 4.1 deste projecto) onde é solicitada informação de teor económico como evolução do nível de emprego (Quadro 8) e vendas de bens ou prestação de serviços (actual ou prevista) (Quadro 9).

- 5) o mercado/target<sup>54</sup> desdobrado em meio envolvente transaccional e meio envolvente contextual;
- 6) enquadramento ambiental (apresentado através de uma análise SWOT);
- 7) plano de marketing: estratégias de promoção da empresa, promoções, vantagens concorrenciais, explanação do projecto e planeamento estratégico;
- 8) plano de produção/estrutura necessária para a produção;
- 9) plano de investimento - apresentação um orçamento do equipamento e materiais a afectar para a implementação desta nova empresa.

Contudo, a empreendedora destaca que precisou de recorrer a um contabilista para a elaboração adequada deste documento, apontando este factor, aliado à morosidade do processo de análise e aprovação do projecto empresarial como os principais obstáculos com que se deparou. É também expresso que toda esta informação é integrada no formulário de candidatura ao Ninho de empresas, sendo a partir da informação aí contida feita a avaliação da candidatura. Como refere: *“Isso é feito aqui e depois também temos que entregar um projecto aqui também no Ninho, com um formulário próprio, fazemos aqui uma análise do que deve ser feito e pronto, se está adequado ou não. (...) E no Centro de Emprego também depois vê-se em detalhado, depois eles é que vão analisar, depois se tiverem alguma dúvida ou alguma falha depois contactam.”*

Questionada quanto aos pontos fortes e pontos fracos desta incubadora, a entrevistada diz-nos que o facto de a mesma se encontrar direccionada para empresas de serviços mais do que para empresas de produtos (tangíveis), pode tornar mais difícil a conquista de um nicho de mercado, essencial para a sustentabilidade da iniciativa empresarial. Na sua opinião, a população local não estará tão direccionada para esta oferta. Simultaneamente, o facto desta empreendedora apenas vislumbrar a esfera local em termos de público a abranger, indicia alguma impreparação, sobretudo se pensarmos que a incubadora em que se insere pressupõe o recurso às novas tecnologias da informação como forma de alargar o âmbito empresarial de intervenção.

---

<sup>54</sup> Tradução: alvo

Um dado interessante enunciado pela candidata integrada no Ninho de empresas tem que ver com a carência de formação no domínio das competências empreendedoras: “(...) *se calhar não sei ou não fomos ensinados para sermos empreendedores ou... não sei se é uma das características da pessoa, ou então é mesmo... porque as condições nós temos aqui no edifício.*” Donde, à data desta entrevista, a carência de formação no domínio do empreendedorismo era uma realidade nesta incubadora. Actualmente<sup>55</sup>, esta opção metodológica está a ser preparada pelo responsável executor do Ninho de empresas, muito embora ainda não se encontre implementada.

A necessidade de formação na área do empreendedorismo é aliás enfatizada reiteradamente por parte desta incubadora. Considera haver nesta incubadora condições físicas e equipamento necessários à realização de acções de formação na área do empreendedorismo, nomeadamente a sala de reuniões e a sala de formação. Entende a formação no domínio do empreendedorismo como fundamental para a actividade de empresária, nomeadamente ao nível da aquisição de competências pessoais e profissionais como a promoção da auto-estima, a capacidade de liderança, a capacitação no domínio da gestão. O trabalho em torno das competências pessoais é ainda evidenciado no seu discurso, quando refere que os jovens [licenciados], destinatários prioritários desta incubadora, carecem de experiência – profissional e outra, pelo que esta formação é fulcral: “*nós somos jovens, não é, jovens com 26 anos, realmente não temos assim a noção das dificuldades – depois só com a experiência e passando um bocado por ela – mas tendo cá essa formação e se calhar trazer cá também testemunhos por parte de empresários que contassem também a sua história de vida, acho que sim, uma formação acho que era realmente uma mais-valia aqui para o Ninho e para os jovens que se venham aqui a instalar.*” O intercâmbio com empresários-mentores, já inseridos no mercado de trabalho, é destacado enquanto fonte de informação e de conhecimento para o empresário que está agora a iniciar a sua actividade.

<sup>55</sup> Informação recolhida a 8 de Julho de 2009, junto do responsável executor do Ninho de empresas.

Entende ser pertinente uma formação composta por módulos de diferentes áreas que se complementem ao nível da actividade empresarial: *“Não, acho que sim, essa parte também da contabilidade, porque um empresário por conta própria, acho que deve também saber um bocadinho de tudo, ser bom numa área claro, mas saber um bocadinho de tudo. E lá está exactamente, toda essa parte de toda a gestão, da contabilidade, toda a parte da própria informática, sim acho que era também bastante interessante e importante (...)*”. Na sua opinião, este tipo de formação representa uma mais-valia na medida em que se traduz num apoio significativo: *“Claro que também podia ser por iniciativa [própria], exactamente, mas por iniciativa se calhar acaba a pessoa sozinha por aí se calhar também não aprende.”*

Um aspecto a melhorar, na opinião da entrevistada, está relacionado com a falta de divulgação da sua empresa, a qual poderia na sua opinião ser feita através do site da Câmara Municipal, do boletim municipal, aquando das diversas deslocações por parte dos responsáveis da entidade promotora e executora, nos órgãos de comunicação social. Aponta como relevante a construção de uma página da internet por parte do Ninho de empresas, eventualmente construída por intermédio dos diversos empresários a serem integrados por esta incubadora, onde sejam divulgados quer os apoios prestados pelo Ninho de empresas, quer as empresas incubadas, bem como respectivos serviços ou produtos. Considera que essa divulgação poderá potenciar o alargamento do seu negócio.

Outro dado interessante e final enunciado por esta candidata tem que ver com a sua participação numa reunião em que empresários locais apontaram como ponto fraco da dinâmica empreendedora concelhia o deficit de informação actualizada, disponibilizada em tempo útil a estes empreendedores, com especial destaque para a vertente legal. Tendo presente esta informação, a empreendedora considera que o Ninho poderia dinamizar uma formação no domínio do empreendedorismo, destinada aos empresários de uma maneira geral, incubados e não incubados: *“ (...) realmente as empresas de fora se calhar não têm esse apoio e havendo uma formação aqui no Ninho, até podia aqui ser uma formação aqui para o Ninho mas também se calhar para outros*

*empresários, não sei. Porque mesmo tendo já experiência, há empresários com dificuldade em lidar com essa parte da legislação.”*

A concluir, aponta como exemplo a formação na área do empreendedorismo a decorrer numa das freguesias do concelho<sup>56</sup>, a qual devido aos destinatários a que se dirige – *desempregados, não inscritos no Centro de emprego* – não permite a integração desta incubada do Ninho de empresas. Procurando aferir da eficácia desta formação em termos da promoção das competências empreendedoras num território de baixa densidade, foi feita no âmbito deste projecto uma auscultação aos formandos (as) que a integraram, descrita no ponto seguinte do trabalho.

#### ***4.3.2 – O curso de inclusão social na área do empreendedorismo: considerações***

A temática do empreendedorismo em meio rural tem vindo a traduzir-se em iniciativas de várias ordens, no sentido da capacitação dos públicos destes territórios face ao empreendedorismo. De encontro a este paradigma, decorreu no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo um curso de inclusão social no domínio do empreendedorismo. De referir que a pertinência dos questionários aplicados é de âmbito qualitativo, não se destacando em termos da representatividade da amostra. Contudo, é importante evidenciar que a aplicação desta técnica ao grupo de formandos (as) do curso de inclusão social no domínio do empreendedorismo permite aprofundar a caracterização de (potenciais) empreendedores locais, constituindo um contributo metodológico relevante.

A acção de formação referida teve lugar numa das dezassete freguesias do concelho, Vale de Afonsinho, tendo sido promovida pelo Instituto Sociocultural da Associação Comercial da Guarda e tendo como entidade formadora a empresa Tecnoforma. Ocorrido ao longo de seis meses e finalizado a 3 de Abril de 2009, este curso abrangeu como destinatários dezoito desempregados não inscritos no centro de emprego. A estrutura modular desenvolvida é apresentada de seguida (quadro 5):

---

<sup>56</sup> Vale de Afonsinho.

**Quadro 5 – Estrutura programática do Curso de Inclusão Social – Empreendedorismo**

*Curso de Inclusão Social - Empreendedorismo*<sup>57</sup>

	<i>Designação do Módulo</i>	<i>Carga Horária</i>	
		<i>Formação Tecnológica</i>	<i>Tutoria de Estágio</i>
1	Descobrir o empreendedor em mim	27 horas	3 horas
2	Eu e as minhas características empreendedoras	30 horas	3 horas
3	Uma primeira abordagem ao planeamento de um negócio	30 horas	18 horas
4	Consolidando as aprendizagens	30 horas	50 horas
5	Elaborando o Plano de Negócios	50 horas	84 horas
6	Do papel para a prática	30 horas	45 horas

**Fonte: Entidade formadora**

A temática em torno da qual se desenvolve este projecto levou a considerar pertinente a aplicação de um questionário aos formandos desta acção de formação na área do empreendedorismo em território rural, tendo sido considerados os objectivos a seguir descritos:

**Quadro 6 – Objectivos inerentes à aplicação de questionário**

<i>Objectivos gerais:</i>	<i>Objectivos específicos:</i>
1) <b>Conhecer o perfil do potencial empreendedor;</b>	1) Identificar o inquirido; 2) Caracterizar a sua situação face ao emprego; 3) Caracterizar as motivações que o levam a integrar acções de formação em geral e a formação para o empreendedorismo em

<sup>57</sup> Fonte: Entidade Formadora.

	particular;
<p>2) Aferir da eficácia desta acção de formação promotora do empreendedorismo;</p>	<p>4) Identificar linhas de actuação do inquirido face à empregabilidade, posteriores à actual formação frequentada;</p> <p>5) Aferir da eficácia dos conhecimentos obtidos pelo inquirido no decorrer da formação na área do empreendedorismo, enquanto instrumentos facilitadores da criação de negócio.</p>
<p>3) Aferir da eficácia da divulgação do Ninho de empresas ao nível local.</p>	<p>6) Aferir da eficácia da divulgação da estrutura <i>Ninho de empresas</i> em contexto local;</p>

#### 4.3.2.1 – Análise dos questionários aplicados

Tabela 7: Distribuição dos inquiridos de acordo com faixa etária

Tendo por base os objectivos anteriormente descritos, a 2 de Abril de 2009, data próxima da conclusão deste curso na área do empreendedorismo, foi feita a aplicação do questionário<sup>58</sup> a quinze dos formandos que integraram esta acção de formação, sendo que todos pertenciam ao sexo feminino. Contudo, este curso integrou também três formandos do sexo masculino que se encontravam ausentes aquando da aplicação do questionário.

Idade	Nº	%
<b>Pessoas</b>		
25-34	3	20
35-44	5	33,33
45+	7	46,67
<b>Total</b>	15	100

Através da análise das respostas a este questionário, pode-se constatar o predomínio de formandas com idades acima dos 45 anos (tabela 7), sendo que na faixa etária entre os 25 e os 34 anos só 3 formandas integraram este curso. Entre os 35 e os 44

<sup>58</sup> Questionário aplicado ao Curso de Inclusão Social – Empreendedorismo apresentado no anexo 2.2 deste projecto.

anos encontravam-se 5 formandas. Esta distribuição em termos etários, parece evidenciar uma dificuldade acrescida em conseguir emprego por parte das candidatas a emprego a partir dos 35 anos, com maior incidência a partir dos 45 anos, concordante com os dados evidenciados ao nível do desemprego concelhio, anteriormente analisados.

No domínio das habilitações literárias das inquiridas (tabela 8), 57% apresentam como habilitações literárias a 4ª classe e o 6º ano de escolaridade, podendo aqui ser estabelecida uma relação entre a idade das inquiridas (com predomínio a partir dos 35 anos) e as baixas habilitações escolares evidenciadas. Obtida a escolaridade obrigatória, a tendência parece ser a do abandono escolar. Tendo em conta a caracterização destas formandas face ao emprego, 13 das inquiridas encontram-se desempregadas e 2 encontram-se ainda à procura do 1º emprego. Destaque para o facto das idades das formandas que procuram 1º emprego serem de 30 e de 58 anos, respectivamente; sobretudo nesta última situação, o desemprego tem marcado a trajectória de vida desta formanda, já bastante próxima do término da sua vida activa.

**Tabela 8: Distribuição dos inquiridos  
de acordo com o nível de instrução**

<b>Habilitações escolares</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
	<b>Pessoas</b>	
<b>4ª classe</b>	5	33
<b>6º ano</b>	4	27
<b>9º ano</b>	3	20
<b>10º-12º ano</b>	2	13
<b>N sabe/N respondeu</b>	1	7
<b>Total</b>	15	100

Inquiridas face à experiência profissional, mais de 50% das inquiridas - 8 formandas de entre as 15 questionadas - responderam não ter experiência profissional, o que traduz de uma forma mais evidente a fraca empregabilidade destas mulheres. De entre as 6 formandas que referiram ser detentoras de experiência profissional, as actividades realizadas enquadram-se exclusivamente no sector terciário, deixando de parte o sector primário e o sector secundário (quadro 7).

**Quadro 7: Caracterização dos inquiridos tendo em conta a formação profissional frequentada e experiência profissional anterior**

<i>Ações de formação frequentadas</i>	<i>Experiências profissionais anteriores</i>
<i>Aplicação de produtos fitofarmacêuticos</i>	<i>Comércio</i>
<i>Curso de Poda (Vinha/Olivais/Sobreiros)</i>	<i>Auxiliar educativa</i>
<i>Protecção Integrada (Vinha, Olival, Florestas)</i>	<i>Apoio a biblioteca</i>
<i>Apicultura</i>	<i>Recepcionista</i>
<i>Instalação e plantação de vinha</i>	<i>Auxiliar de cozinha</i>
<i>Plantas aromáticas e medicinais</i>	<i>Auxiliar de limpeza</i>
<i>Fabrico artesanal de enchidos e derivados</i>	<i>Supermercado</i>
<i>Informática/Novas Tecnologias da Informação (Iniciação)</i>	<i>Restaurante</i>
<i>Geriatría</i>	<i>Fábrica de calçado</i>
<i>Jardinagem</i>	<i>Apoio a loja</i>
<i>Vitrinismo</i>	<i>Café</i>
	<i>Padaria</i>

Contrapondo, a formação profissional frequentada por estas mulheres, anterior à frequência deste curso, centra-se em cursos ligados ao sector primário. Assim, se por um lado existe um investimento formativo ao nível da capacitação de actores para a

integração no sector primário, sector predominante neste concelho face a outras áreas geográficas<sup>59</sup>, por outro lado o mesmo não tem tradução no domínio da empregabilidade, centrada em torno do sector terciário.

No seguimento da análise do questionário aplicado, procuraram-se identificar motivações para a frequência de acções de formação em geral e para este curso no domínio do empreendedorismo em particular. Foi possível constatar junto deste grupo de formação que mais de metade das formandas (8) frequentaram já outras acções de formação, sendo que três delas já haviam frequentado mais de dois cursos, conforme se percebe pela análise do quadro seguinte:

**Quadro 8 – Motivação dos inquiridos para a criação de negócio e conhecimento do Ninho de empresas**

<b>Frequência formação anterior</b>	<b>Nº Pessoas</b>	<b>%</b>	<b>Criação de negócio</b>	<b>Conhecimento Ninho Empresas</b>
<b>0 cursos</b>	7	46,67	1	0
<b>1-a-2 cursos</b>	5	33,33	2	1
<b>Mais de 2 cursos</b>	3	20,00	2	1
<b>Total</b>	15	100,00	5	2

Ao procurar perceber as motivações que levaram as formandas à frequência deste curso, a maioria das respostas centraram-se em torno da “*vontade de aprender*”(15 respostas), logo seguida do “*apoio financeiro* (10 respostas)” que representa a frequência desta formação. No âmbito da ocupação dos tempos livres houve lugar a 3 respostas; uma das formandas apresentou ainda como mais-valia deste curso o facto de estar mais inserida na sociedade. Avaliando a pertinência da formação frequentada na área do empreendedorismo, 7 inquiridas consideraram esta formação “*muito importante*”, 8 inquiridas consideraram este curso “*importante*”. Como

<sup>59</sup> Informação obtida a partir da caracterização empresarial do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo – ponto 4.1.3 deste projecto.

justificação das suas respostas, destaque para o realce dos novos conhecimentos teórico-práticos adquiridos, facilitadores da criação de uma empresa ou negócio. Menos representativo mas também descrito pelas inquiridas, temos a superação das expectativas iniciais face à formação frequentada.

Este facto “*per si*” podia apontar para uma selecção da formação frequentada por parte destas formandas em geral e para uma apetência pela formação na área do empreendedorismo em particular. Porém, esta informação quando cruzada com o número de candidatas apostadas em criar o seu negócio, evidencia uma fraca dinâmica empreendedora obtida no final deste curso: de entre as 15 inquiridas, apenas 5 expressam desejo de avançar com a sua ideia de negócio e de entre elas apenas uma inquirida centrou o seu interesse exclusivamente no âmbito desta formação direccionada para o empreendedorismo. Além disso, apesar de 5 formandas estarem interessadas em avançar com o seu negócio, apenas 2 delas (de entre as 15 inquiridas), conhecem o trabalho desenvolvido pelo Ninho de empresas, o que pode ser revelador da insuficiente divulgação local desta estrutura de apoio ao empreendedorismo.

Em termos de expectativas posteriores à frequência desta formação em empreendedorismo e como já atrás ficou evidenciado, apenas 5 formandas revelam interesse em criar o seu negócio (quadro 9), sendo de seguida apresentadas as motivações que as impulsionam e identificados os apoios esperados do Ninho de empresas:

**Quadro 9 – Apresentação de propostas de negócio por parte dos inquiridos e apoios esperados do Ninho de empresas**

Propostas de negócios apresentadas	Motivações apresentadas	Apoios esperados do Ninho de empresas
Turismo rural (2)	Interesse pessoal/Sonho; Valorizar a aldeia de pertença;	Cedência de espaço para concretizar a ideia de negócio; Facilitação de contactos;
Ordenha mecânica (2)	Criação de uma empresa familiar; Experiência anterior na actividade.	Apoio à elaboração do plano de negócio; Apoio financeiro directo à

**Florista (1)**

actividade económica;

Apoio à procura de financiamento.

A maior parte das respostas em torno das expectativas posteriores à frequência desta formação em empreendedorismo (13 formandas), evidenciam interesse pela continuidade em termos da frequência de formação profissional. Interessadas em inscrever-se no centro de emprego estão 4 inquiridas, interessadas na procura activa de trabalho também 4 inquiridas. Como indicam estas respostas, apesar do conhecimento obtido no âmbito desta formação e apesar da importância que lhe é atribuída pelas inquiridas, a atitude empreendedora continua deficitária após a conclusão desta formação, mantendo-se uma acomodação ao nível da frequência consecutiva de acções de formação profissional.

#### ***4.4 -Caracterização de duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo***

No âmbito deste trabalho e como já foi referido anteriormente, a abordagem da iniciativa comunitária EQUAL assume particular relevância dado serem aqui analisados dois projectos EQUAL integrados na *prioridade 2 – espírito empresarial*, tendo como área de intervenção *a criação de empresas e desenvolvimento local* elencados como detentores de boas práticas. São eles o projecto *CAIE – Centro de apoio à inovação e ao empreendedorismo*, que tem como entidade interlocutora o *Parkurbis - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A*<sup>60</sup>, sediado na Covilhã e o projecto *GLOCAL – Empresas locais de orientação global*<sup>61</sup> que apresenta como entidade interlocutora a *Superação SPA Consultoria*, por seu turno sediado em Vila Real.

No âmbito da estrutura Parkurbis, incubadora de base tecnológica, também por isso relevante no âmbito deste trabalho, é destacado de entre os diversos projectos EQUAL o

<sup>60</sup> De forma a tornar sucinta a designação desta estrutura, será a partir de agora designada por *Parkurbis*.

<sup>61</sup> De forma a tornar sucinta a designação desta estrutura, será a partir de agora designada *Glocal*.

projecto CAIE, centrado na promoção do empreendedorismo tecnológico, a partir do qual surgiu o produto B-TECH que descreve metodologias de apoio à criação de empresas de base tecnológica. Ao nível do projecto GLOCAL, a preocupação vai no sentido de aferir as práticas bem sucedidas no sentido do desenvolvimento do empreendedorismo em meio rural. A análise destes dois projectos pretende elencar e identificar boas-práticas que possam ser replicadas, com a necessária adaptação, no Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo, resultando em estratégias potenciadoras do desenvolvimento local deste concelho, conforme ilustra a figura 4:

**Figura 4 – Caracterização de metodologias empreendedoras dinamizadas pelo Parkurbis e (Projecto) Glocal e sua replicabilidade no Ninho de empresas**



#### **4.4.1. - Caso 1: Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA**

##### **4.4.1.1– Objectivo(s) e missão**

Em relação aos objectivos que motivaram a criação do *Parkurbis*, a Gestora entrevistada<sup>62</sup> menciona a necessidade de reter recursos humanos qualificados que anualmente abandonavam a região, após a conclusão de grau académico e, por outra, a necessidade de incrementar a inovação ao nível do tecido empresarial da região, muito centrado em actividades tradicionais, de que o têxtil é exemplo, pouco competitivas devido à carência de inovação. A missão desta estrutura está assim orientada para a fixação de massa crítica qualificada, junto da qual é promovido o espírito empreendedor e o surgimento de iniciativas empresariais inovadoras, potenciadoras do

<sup>62</sup> Daniela Marta, 31 anos, Licenciatura em gestão de empresas, Gestora de Projectos no âmbito do Parkurbis.

desenvolvimento local. *“O nosso trabalho, a nossa missão é chegar próximo dos alunos e transmitir-lhes a mensagem de que esses projectos podem ter valor para o mercado, podem ser uma solução de integração quando trabalharem a licenciatura”, concretiza. E esta missão incide tanto sobre o ensino superior como sobre o ensino secundário. Citando: “(...) a nossa missão e o nosso objectivo definido desde o início, passa por um lado por criar dinâmicas de promoção do empreendedorismo, quer sejam ao nível dos jovens do ensino superior, docentes e investigadores também, e começamos também a trabalhar a parte de promoção do empreendedorismo junto dos alunos do ensino secundário.”* Pese embora o Parkurbis tenha como destinatários da sua acção públicos altamente qualificados em termos de habilitações académicas, não se restringe a eles. De acordo com a entrevistada: *“ Estamos a falar muito de investigadores e docentes do ensino superior, e alunos finalistas ou recém-licenciados do ensino superior. Inicialmente este é o nosso público-alvo, mas pela experiência que já temos – 3 anos e meio de experiência com o Parkurbis (...) temos muitas situações em que há empresários e empresas criadas por pessoas que não têm estas qualificações, não têm uma licenciatura, e que têm a mesma capacidade para desenvolver produtos inovadores, trabalhar na área das tecnologias, têm competências para o fazer e têm empresas que estão a correr muito bem. Portanto, falamos em públicos qualificados no sentido de terem aquelas competências mais técnicas para desenvolver actividades de investigação.”*

A gestora reforça a ideia de que, apesar da missão desta estrutura incidir sobre o apoio a empresas mais directamente ligadas à área da inovação e desenvolvimento tecnológico, tal não invalida que não seja prestado apoio a um empreendedor apostado num sector de actividade tradicional. O apoio é prestado a qualquer empreendedor que o solicite, a incubação é restrita às empresas de elevado teor tecnológico. Até porque como refere: *“o que nós sentimos como maior dificuldade muitas vezes está relacionado com a crença dos empreendedores no seu próprio negócio. O que é óptimo por um lado, pode trazer muitas dificuldades por outro. (...) muitas vezes esta tenacidade e este acreditar tanto na ideia impede que os empreendedores estejam alerta para os riscos que têm. Não acreditam que haja concorrência, não pensam nos riscos que podem haver ou minorizam os riscos.”* Desta forma a entrevistada alerta para

a importância do acesso à informação por parte do empreendedor em qualquer ramo de actividade, sem a qual muitas vezes este não está consciente das fragilidades inerentes ao seu negócio ou ideia de negócio, sobretudo se não estiver preparado para questionar a sua viabilidade. Prossegue: *“estamos a falar muitas vezes de ideias que podem ser muito diferentes para o mercado, muito inovadoras. Entre outras coisas que não pensam é quanto tempo o mercado vai demorar até se dar conta de que precisa daquele produto, daquele processo. Então acham que (...) começam com uma empresa e vão logo começar a vender imenso, e se o mercado não estiver educado para a absorção daquele produto podem passar muito tempo sem conseguir vender. Entretanto vão tendo custos.”* O acompanhamento à ideia de negócio em qualquer ramo de actividade é elencado como fundamental para o sucesso de uma iniciativa empresarial.

#### **4.4.1.2 - Caracterização da estrutura física**

De acordo com informação constante do site desta estrutura<sup>63</sup>, o Parkurbis, localizado no Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã tem como área do parque 100.000 m<sup>2</sup>, área de construção 35.000 m<sup>2</sup> e área de expansão 2.000.000 m<sup>2</sup>. Dispõe de condições para a constituição e instalação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica, podendo o empreendedor optar por espaços de pequena dimensão ou por lotes de terreno devidamente infra-estruturados. Quanto à instalação de empresas em início de actividade ou sem necessidade de espaços de grande dimensão, é descrita como melhor opção a instalação em sala, dentro do edifício sede do Parkurbis. Cada um destes espaços está equipado com mobiliário, ligação gratuita à internet, telefone e ar condicionado e as empresas aqui instaladas têm acesso a todos os serviços disponibilizados pelo Parkurbis. O acesso ao interior do edifício, bem como a cada uma das salas, é feito através de um sistema digital de controlo de acessos, através do qual, qualquer empresa acede ao seu espaço a qualquer hora do dia ou da noite, fins-de-semana e feriados, independentemente do horário de funcionamento do Parkurbis.

Para empresas com uma necessidade de espaço considerável, o Parkurbis dispõe de lotes de terreno passíveis de construção, com áreas que vão dos 500 aos 1.200m<sup>2</sup>. A construção nestes lotes de terreno deverá respeitar os parâmetros estipulados no

<sup>63</sup> <http://www.parkurbis.pt>

regulamento interno do Parkurbis, nomeadamente, aqueles referentes às áreas de construção e as linhas arquitectónicas. Para além da construção própria de um edifício, a empresa a instalar, pode ainda optar pela solução de ser da responsabilidade do Parkurbis a construção das instalações que a empresa necessitar, sendo elaborado um contrato de arrendamento entre as partes, onde a empresa arrendatária terá opção de compra no final do contrato. Para empresas de serviços, o Parkurbis disponibiliza vários espaços comerciais, com acesso directo ao exterior. O edifício sede do Parkurbis dispõe também de espaços comuns tais como: 1) sala de reuniões, 2) espaços multiusos, 3) auditório com capacidade para cerca de 200 pessoas, 4) restaurante e 5) bar. O restante espaço do edifício é composto pela área da direcção e secretariado.

#### **4.4.1.3 - Serviços e metodologias de apoio ao empreendedorismo**

Tendo presentes as características do território em que se insere, o Parkurbis enquanto estrutura direccionada para a promoção do empreendedorismo tecnológico, é confrontado com as diversas fragilidades<sup>64</sup>: *falta de espírito empreendedor entre alunos do ensino secundário e superior, bem como nos professores e investigadores universitários; inexistência de mecanismos de suporte à criação de novas empresas de base tecnológica; inexistência de mecanismos de apoio à consolidação de novas empresas de base tecnológica; inexistência de mecanismos de valorização, para o mercado e para o tecido empresarial, de actividades de I&D<sup>65</sup> desenvolvidas nas unidades e centros da universidade; falta de adequação de instrumentos financeiros às necessidades das novas empresas de base tecnológica.*

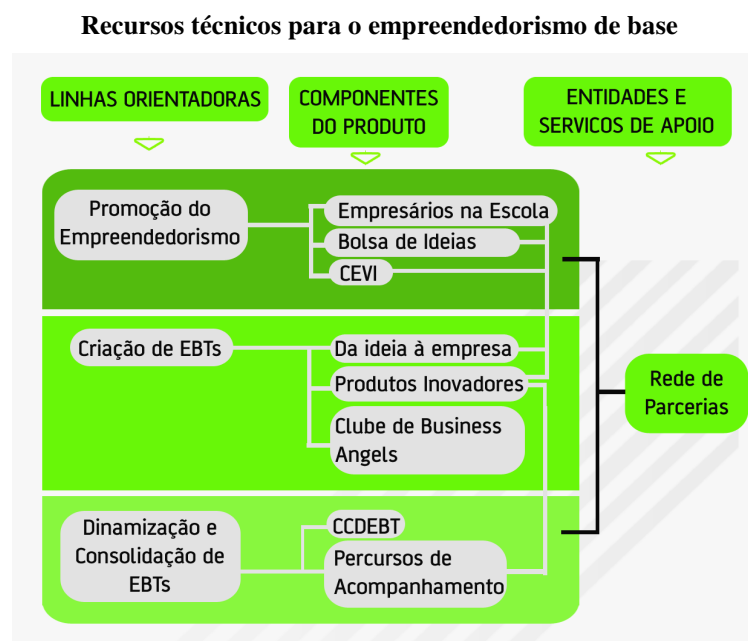
Da experimentação do projecto CAIE, dinamizado a partir da iniciativa comunitária EQUAL, resulta o produto “*B-TECH - Recursos técnicos para o empreendedorismo de base tecnológica*” (figura 5), que agrega um conjunto de

<sup>64</sup> Informação constante no CAIE - Manual de Implementação B-TECH.

<sup>65</sup> “Válida para *Investigação e Desenvolvimento*, a sigla I&D corresponde a todo o trabalho criativo feito de forma sistemática com vista a ampliar o conhecimento do Homem, da Cultura e da Sociedade, bem como a utilização desse conhecimento em novas aplicações. A aposta na I&D é um aspecto importante do processo actual de inovação tecnológica nas empresas. A I&D não deve, contudo, ser vista como um pré-requisito que conduz necessariamente a maiores taxas de inovação, mas antes como um mecanismo fundamental de formação e fixação de competências tecnológicas nas empresas.” – Fonte: <http://www.portaldaempresa.pt>

metodologias, práticas e instrumentos que poderão ser utilizados, adaptados e actualizados por outras entidades cujos objectivos passem pela dinamização dos territórios através da promoção do espírito empreendedor e criação de empresas de base tecnológica. Foram assim desenvolvidas metodologias e práticas, envolvendo diversos públicos: alunos e professores do ensino secundário, alunos, docentes e investigadores do ensino superior, jovens empreendedores, empresários e investidores. As formas de intervenção construídas tiveram por objectivo desenvolver competências em três eixos complementares: *eixo 1) promoção do empreendedorismo, eixo 2) criação de empresas de base tecnológica (EBTs) e eixo 3) consolidação de novas empresas de base tecnológica.*

**Figura 5 – Caracterização do produto B-TECH**



**Fonte: CAIE - Manual de Implementação B-TECH**

A promoção do empreendedorismo de base tecnológica, envolve desde os públicos mais jovens até aos públicos mais velhos, nomeadamente, alunos, docentes e investigadores do ensino superior. Este primeiro eixo congrega três recursos técnicos e pedagógicos:

- *Empresários na Escola (EMPRE)*<sup>66</sup> - metodologia de promoção do empreendedorismo nos alunos do ensino secundário;
- *Curso de Empreendedorismo e Valorização da Investigação (CEVI)* - metodologia de formação-acção dirigida a alunos, docentes e investigadores do ensino superior, assim como a jovens licenciados, com enfoque na valorização de uma tecnologia, para o mercado;
- *Bolsa de Ideias*<sup>67</sup> - metodologia para a captação de ideias inovadoras, consubstanciadas num sumário executivo, que poderão dar origem à criação de novas empresas ou transferência da inovação para o meio empresarial.

O eixo 2, criação de empresas de base tecnológica, compõe-se também ele por três recursos técnicos:

- *Da ideia à empresa* - metodologia de acompanhamento, aos novos empreendedores, desde a captação de novas ideias, acompanhamento ao seu desenvolvimento e constituição da empresa;
- *Produtos inovadores: o desafio do mercado* - instrumento de apoio ao desenvolvimento de estratégias de entrada no mercado e metodologia de experimentação de novos produtos, no mercado, antes do seu lançamento;
- *Criação e dinamização de um clube de business angels* - metodologia para a criação de um clube de business angels, enquanto novo instrumento financeiro, particularmente vocacionado para a fase *start-up*<sup>68</sup> de empresas de base tecnológica, e sua dinamização.

Finalmente, o eixo 3, consolidação de empresas de base tecnológica, agrega dois recursos técnicos e pedagógicos:

- *Curso de criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica (CDEBT)* – metodologia de formação-acção para técnicos, formadores e

<sup>66</sup> A aplicação da metodologia EMPRE ocorreu na Escola Quinta das Palmeiras, encontrando-se descrita em anexo na sinopse desta entrevista.

<sup>67</sup> A aplicação desta metodologia deu origem ao concurso CRIAR 08, encontrando-se também ela descrita em anexo na sinopse desta entrevista.

<sup>68</sup> Empreendimento em fase de estruturação em busca de nichos específicos de mercado.

animadores envolvidos no processo de acompanhamento a novas empresas de base tecnológica;

- Percursos de acompanhamento a novas empresas de base tecnológica - metodologia e recursos técnicos para a criação de relações de confiança e acções de acompanhamento entre empreendedores e técnicos de acompanhamento e incentivo à criação e dinamização de um grupo de reflexão informal entre empreendedores das novas empresas de base tecnológica.

O produto B-TECH, para além do seu formato papel, contém um CD-ROM com os diversos guias em formato digital, assim como todo o conjunto de ferramentas apresentadas e diapositivos com apresentações efectuadas no âmbito das formações. As ferramentas poderão ser descarregadas, pelo utilizador, e devidamente adaptadas às situações específicas de cada contexto, assim como poderão ser actualizadas com a introdução de novos conteúdos. Encontra-se assim facilitada a disseminação, total ou parcial deste produto, facilitando deste modo a sua replicabilidade.

Para além deste produto EQUAL, a gestora do Parkurbis apresenta um serviço recém-criado por esta infra-estrutura que considera uma mais-valia para a região, na medida em que tem por missão apoiar todos os seus empreendedores, incubados ou não, da área tecnológica ou não, já com a empresa criada ou simplesmente com a ideia de negócio. Trata-se do *gabinete de apoio à criação de empresas*. Citando: “*é o objectivo do gabinete (...) prestar toda a informação sobre os aspectos legais para a criação da empresa...Apoiar o desenvolvimento da ideia, ajudar a procurar financiamento adequado para a ideia, facilitar os contactos com – com a Câmara Municipal para a obtenção de licenças, todo este tipo de informação, eventualmente também para empresários já constituídos...dificuldades burocráticas que estejam a ter em encontrarem formas de facilitar todos esses processos. (...) No fundo, vai beber um bocadinho também de todo este trabalho (...) desenvolvido no Parkurbis, (...) porquanto são metodologias de apoio à criação de empresa que também facilmente se conseguem adaptar a empresas que não sejam de base tecnológica (...)*”

#### 4.4.1.4 - Identificação de parcerias estratégicas

O Parkurbis, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã tem vindo a estabelecer diversos protocolos de colaboração envolvendo uma diversidade de parceiros para a concretização dos seus objectivos. Esta postura é realçada pela gestora do Parkurbis ao longo da entrevista realizada: *“Em termos de região, nós só conseguimos alcançar resultados se trabalharmos todos em parceria e com troca de informação e apoio mútuo. Porque o objectivo de todos é contribuir para o desenvolvimento da região e não é uma entidade isolada que o consegue fazer. Porque implica imensos esforços e actuar em diversas áreas. Então cada entidade tem capacidade para deter determinada informação, para chegar a determinados públicos e para atingir determinados objectivos. Tudo conjugado, é que nos vai permitir criar novas condições para o desenvolvimento económico da região e no âmbito social.”*

Destaque para alguns dos protocolos entretanto concretizados<sup>69</sup>:

- protocolo de colaboração com Instituto GENE<sup>70</sup> (assinado a 14 de Julho de 2005), estabelecido com o objectivo de promover a cooperação comercial e tecnológica entre empresas portuguesas e brasileiras, incubadas ou associadas a entidades portuguesas ou brasileiras;
- protocolo de colaboração com a PME Investimentos – Sociedade de Investimentos, SA (assinado a 21 de Outubro de 2005), estabelecido com o objectivo de realizar e implementar as acções necessárias e apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo, de empresas de base tecnológica e de projectos de internacionalização;
- protocolo de colaboração com a API Capital – Sociedade de Capital de Risco, SA (assinado a 5 de Abril de 2006), estabelecido com o objectivo de realizar e implementar as acções necessárias e apoiar o desenvolvimento do

<sup>69</sup> Informação constante no site do Parkurbis.

<sup>70</sup> O Instituto Gene é uma associação civil sem fins lucrativos que tem como objectivo promover o desenvolvimento sustentável por meio da inovação. A sua actuação abrange quatro grandes áreas: incubação e empreendedorismo, transferência de tecnologia, capacitação e desenvolvimento e responsabilidade social. - Fonte: <http://www.institutogene.org.br>

empreendedorismo, de empresas de base tecnológica e de projectos de internacionalização;

- protocolo de colaboração com a Plataforma Finicia da Beira Interior (assinado a 9 de Junho de 2006), estabelecido com o objectivo de facilitar o acesso a capital para financiar negócios emergentes de pequena escala com origem em spin-offs académicos, em incubadoras, em centros tecnológicos, em agências de desenvolvimento e em outras entidades ligadas à dinamização e valorização do espírito empreendedor;
- protocolo de colaboração com a UTAustin (assinado a 2 de Março de 2007), estabelecido para promoção da investigação e da criação de novas empresas de base tecnológica nas áreas de Conteúdos Digitais, Computação Avançada e Matemática.

Além destes parceiros, no âmbito deste trabalho é atribuído relevo ao projecto CAIE - Centro de Apoio à Inovação e ao Empreendedorismo, co-financiado pela Iniciativa Comunitária EQUAL. Desenvolvido num período de 26 meses, congregou uma parceria heterogénea, composta pelo Parkurbis, pelo Município da Covilhã, pela Universidade da Beira Interior, pela Associação Empresarial da Covilhã, Belmonte e Penamacor, pela Associação Nacional dos Industriais dos Lanifícios (ANIL), pela Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), pela Global Change Consultores e pela Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã. A diversidade de parceiros permitiu a construção de um projecto inovador, congregando diversos contributos em torno da promoção do empreendedorismo tecnológico, um dos objectivos fulcrais da estrutura Parkurbis.

#### ***4.4.1.5 - Estratégias de interacção com a comunidade local***

No âmbito do Parkurbis, o recém-criado *gabinete de apoio à criação de empresas*, apostado no apoio a qualquer empreendedor da região na concretização do seu projecto empresarial é uma das estratégias de interacção com a comunidade local. Esta é uma metodologia que permite atenuar muitas dificuldades sentidas pelos empresários, nomeadamente em relação a informação actualizada relativa a procedimentos a dinamizar e entidades a contactar.

Outra metodologia que merece destaque pela sua interacção com a comunidade local surge no âmbito do produto B-TECH e designa-se *Empresários na Escola (EMPRE)*. Trata-se de uma metodologia de promoção de competências empreendedoras junto dos alunos do ensino secundário, aplicada numa escola da Covilhã<sup>71</sup>, a alunos até ao 9º ano de escolaridade e que resultou muito bem ao nível dos resultados esperados. Citando a entrevistada: *“uma das coisas que nós constatámos também em termos de feedback, das conversas iniciais com os alunos, havia muitos que nem sequer pensariam nunca numa carreira empresarial como futuro e terminada a iniciativa eles começaram a pensar “isto é muito giro, eu quero fazer isto quando for grande”*. Ainda como resultado do CAIE, surge a metodologia *Bolsa de Ideias*, uma metodologia para a captação de ideias inovadoras que poderão dar origem à criação de novas empresas ou transferência da inovação para o meio empresarial. Em termos de interacção com a comunidade local, esta metodologia resultou no concurso CRIAR 08, anteriormente referido, que amplamente contribuiu para a divulgação do trabalho do Parkurbis nos âmbitos local, regional e nacional.

A gestora alerta para o facto de que a aplicação das metodologias deve ser adequada às necessidades de cada empresa, sendo fulcral envolver actores locais e comunidade local. *“Não com metodologias só porque nós achamos que é assim que tem que ser feito, mas adaptá-las à necessidade da empresa”*, descreve. As parcerias são neste sentido apresentadas como o veículo de interacção com a comunidade, por excelência. E dá o exemplo: *“Houve há cerca de dois anos, nós começamos a apercebermo-nos - vamos falando frequentemente com eles [incubados] - que a maior parte das empresas tinha necessidade de ter alguma formação na parte de vendas, negociação.” (...)* Então fizemos uma parceria com o CILAN e tivemos acções de formação para os empresários e para os colaboradores que trabalhavam directamente naquela parte, sobre vendas, negociação e [...].” Esta interacção e esta aprendizagem em termos de “saber-fazer” junto de instituições locais que detêm este capital, promove a capacitação do empreendedor e a sustentabilidade do seu projecto empresarial.

<sup>71</sup> Escola Secundária com 3º CEB Quinta da Palmeira

#### **4.4.1.6 - Resultados**

Na opinião da gestora do Parkurbis, a metodologia CAIE que surtiu resultados mais imediatos foi a *bolsa de ideias*, implementada através do concurso CRIAR 08. Segundo refere: *“de forma mais directa o CRIAR 08 terá sido o que deu resultados mais imediatos. Por um lado, porque o objectivo era efectivamente a criação de empresas, e muitos dos empreendedores que participaram tinham presente que o motivo da sua participação era criarem uma empresa. Tanto que temos uma empresa criada por um projecto que nem sequer passou à fase final. Era mesmo o objectivo principal.”* Para além da criação de empresas inovadoras a aplicação desta metodologia propiciou uma alargada divulgação do Parkurbis e do seu trabalho: *“(…) permitiu-nos também fazer a divulgação do Parkurbis, de tudo o que é o Parkurbis, o que fazemos aqui, e da própria região. Uma das questões que eram colocadas nos materiais promocionais era porque investir na Covilhã, quais são as condições, que outra actividade a Covilhã tem para que...tenhamos mais empreendedores, [futuros empreendedores] que estejam a estudar em Lisboa e pensem vir para a Covilhã.”*

Referindo-se ao trabalho do Parkurbis enquanto estrutura de apoio ao empreendedorismo tecnológico e apontando para o trabalho desenvolvido ao longo do tempo de vida desta incubadora a entrevistada sintetiza: *“(…) Nestes três anos e meio que temos de Parkurbis, deve-nos ter passado por aqui a apresentação de cerca de 50 projectos e ideias de negócio. Desde ideias que não passavam disso mesmo, ideias, a outras já muito bem estruturadas, próprias para a criação de empresas. Destes, de criação de empresa, se não estou em erro temos actualmente 24 empresas....portanto apoiámos a criação de 27 empresas.”* Destas 27 empresas, informa-nos que uma fechou de comum acordo, devido a incompatibilidade entre os sócios; uma outra autonomizou-se em relação ao Parkurbis, encontrando-se em actividade; outra ainda, criada por académicos que não dispunham do tempo necessário, foi vendida. A partir dos dados apresentados é significativa a taxa de empresas em actividade face às ideias apresentadas – 48%, apontando para a aplicação bem sucedida de metodologias que sustentem o empreendedorismo tecnológico na região.

#### 4.4.2 - Caso 2: GLOCAL – Empresas Locais com Orientação Global

##### 4.4.2.1 – Objectivo(s) e missão

Trabalhando no domínio das metodologias de promoção e apoio ao empreendedorismo de base local, “a iniciativa Glocal<sup>72</sup> (...) já passou várias fases – já vamos na terceira fase – e aquela primeira fase foi uma fase que iniciou em 2001; (...) começou exactamente com esta noção e esta sensação de vazio, de não haver nada... na altura também, em 2001, pouco havia a nível nacional, também muito pouco se fazia em termos de empreendedorismo a nível nacional<sup>73</sup>”, refere a coordenadora do Glocal<sup>73</sup>.

A região de Trás-os-Montes e Alto Douro, a partir da qual este projecto foi criado, apresenta debilidades características de um território de baixa densidade, concretizadas em dinâmicas populacionais e infra-estruturas que a colocam em situação de desvantagem comparativa face ao resto do país: taxas de desemprego mais elevadas do que a média nacional, desemprego feminino marcadamente superior ao masculino, taxas de actividade muito baixas (especialmente a feminina), perdas populacionais continuadas, baixa densidade populacional e índices de envelhecimento muito elevado são algumas das características deste território. Daí a pertinência do Glocal: “a iniciativa Glocal surge exactamente desta necessidade de na região fazermos alguma coisa, alguma coisa pró-activa. E em termos de desenvolvimento do local, em termos territoriais...aquilo que acontecia nessa altura era a insularidade de vários actores, actores que estavam um pouco ‘gastos’ em termos da sua função de desenvolvimento”. Prossegue a entrevistada: “este projecto surge inicialmente no seio da SPA Consultoria como algo que nós considerámos que podíamos contribuir para o desenvolvimento local da nossa comunidade e fomos ver como é que nós podíamos fazer isto (...).” (...) E escolhemos realmente o que é que nós podíamos fazer pela comunidade, podíamos pôr as nossas competências ao dispor de quem não tinha dinheiro para as pagar. E as

<sup>72</sup> Glocal – Empresas locais com orientação global.

<sup>73</sup> Cristina Rodrigues, 39 anos, licenciada em economia, tem a seu cargo a Coordenação do Projecto Glocal.

*nossas competências inicialmente, ao nível que mais podíamos contribuir, eram ao nível do empreendedorismo, ao nível da criação do emprego ou do auto-emprego.”*

É nesta medida um projecto que apresenta como ideias chave: potenciar empresas e recursos endógenos com uma orientação global (*glocalidade*), sustentabilidade, empreendedorismo socialmente responsável, criatividade e inovação, parceria e trabalho em rede, cooperação inter-empresarial, ligação universidade empresa, cidadania empresarial e voluntariado, auto-determinação territorial. Tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável do território através do fomento do empreendedorismo inovador e socialmente responsável, reforçando a aplicação do conceito de “*glocalidade*” ao território como forma de promoção da inovação e competitividade local.

Citando a entrevistada: *“E o que é que nós queríamos no futuro? Queríamos que as pessoas aqui tivessem as mesmas oportunidades do litoral em termos de criação de empresas e ao mesmo tempo fossem para mercados globais, abrissem outros horizontes e ao abrir os horizontes vissem as oportunidades que têm no local nomeadamente em relação aos nossos produtos e que estes fossem comercializados para o exterior e com isso ganhassem maior valor acrescentado e que trouxessem esse valor acrescentado e o fixassem na região. E esta é a noção do Glocal, que mantém ainda, à medida que vamos trabalhando ao longo do tempo. Portanto, empresas locais mas com uma orientação global.”*

A coordenadora do Glocal destaca ainda os públicos-alvo do Glocal: *“O Glocal quando surge, surge com dois públicos-alvo prioritários, não quer dizer que não abrangesse outros, mas os dois públicos-alvo prioritários eram os recém-licenciados e eram as mulheres. (...) Porque eram os dois públicos que estavam com maior desemprego. Só isto! Eram os dois públicos onde estava a crescer mais o desemprego e eram aqueles onde se sentia maior o desemprego. Portanto este problema precisava de ser resolvido. Contribuir para a sua resolução, não é resolvê-lo! E portanto os dois públicos prioritários eram estes. E mantiveram-se.”*

#### **4.4.2.2 - Caracterização da estrutura física**

Neste caso concreto o foco de análise não é uma estrutura física, o foco é o próprio território. O âmbito geográfico de intervenção do projecto é a Região de Trás-os-Montes e Alto Douro (TMAD), pese embora as actividades de promoção e apoio directo aos empreendedores e instituições locais tenham iniciado no Vale do Douro Norte (7 concelhos a sul do distrito de Vila Real). O distrito de Vila Real é um território rural do interior de Portugal que, à semelhança do que acontece no concelho Figueira de Castelo Rodrigo ao nível das freguesias que o integram, não é homogéneo. Encontramos neste distrito uma discriminação territorial face ao emprego e à criação de empresas mais forte em concelhos mais rurais e periféricos do que nos núcleos urbanos. Paralelamente, e em consequência da preservação pelo subdesenvolvimento, a região apresenta potencialidades ao nível dos recursos endógenos - recursos físicos, humanos e financeiros, passíveis de serem aproveitados na exploração de oportunidades de negócio de elevado valor acrescentado e focalizados em mercados extra-locais.

A SPA Consultoria apresenta-se como a entidade interlocutora do projecto, centro nevrálgico a partir do qual foram pensadas e construídas as várias metodologias do Glocal, envolvendo sempre um leque alargado de parceiros como será descrito adiante. Citando Cristina Coelho: *“a SPA Consultoria foi desde o início a interlocutora deste processo, e surgiu exactamente no seio da SPA Consultoria este Projecto, o Projecto Glocal surge como uma forma também de cidadania empresarial”*.

#### **4.4.2.3 - Serviços e metodologias de apoio ao empreendedorismo**

São neste ponto descritos de forma resumida, os produtos desenvolvidos pelo Glocal (envolvendo metodologias e recursos técnico-pedagógicos diversos) ao longo do período 2002-2007, experimentados e considerados passíveis de incorporação por eventuais utilizadores<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> Informação do projecto Glocal descrita no documento “Iniciativa Glocal – Documento de apresentação do projecto – V\_2008\_10” (disponível on-line)

1 – *Laboratório de oportunidades de investimento (LOI) / Metodologia OPMR;*

Prática que combina a metodologia de detecção de oportunidades de investimento, a criação de uma prática nova no seio da UTAD<sup>75</sup> integrada na metodologia de suporte ao empreendedor da iniciativa Glocal. Esta prática materializa-se no LOI (Laboratório de oportunidades de investimento) e na metodologia OPMR (Detecção de oportunidades em meio rural) que inclui uma aplicação informática de apoio em CD-ROM. A coordenadora do Glocal esclarece “*esta metodologia que nós concebemos aqui no LOI [Laboratório de Oportunidades de Investimento] numa 1ª fase integra outros indicadores que normalmente não são valorizados numa análise mais clássica de viabilidade...e muita inovação. (...) Foi a primeira aproximação que foi feita, mas que teve essa vantagem de pudermos realmente identificar um conjunto de valores que mede a sustentabilidade das iniciativas. Não em termos micro, não para aquele negócio em particular, mas para aquela oportunidade de negócio num determinado concelho ou numa determinada região.*”

2 – *Programa Premium – criatividade, competência e sustentabilidade;*

Trata-se de uma intervenção global e integrada de promoção e apoio ao empreendedorismo local e simultaneamente um programa de preparação do/a empreendedor/a e do seu negócio conciliado com a atribuição de prémios e galardões de forma a reconhecer o trabalho e dar visibilidade ao papel do empreendedor no desenvolvimento local. A metodologia encerra um contributo efectivo e significativo na promoção da cultura empreendedora local através do reconhecimento e valorização social da função do empreendedor/empresário. A principal mais-valia do produto é oferecer um conjunto de metodologias diversificadas, cuja apropriação poderá representar um valor acrescentado significativo em termos de angariação de competências para as entidades incorporadoras<sup>76</sup>. O *pacote metodológico* inclui: (1) guia metodológico de implementação do programa que incorpora as orientações gerais

<sup>75</sup> UTAD – Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro

<sup>76</sup> Entende-se por *entidade incorporadora* no âmbito da iniciativa comunitária Equal, a entidade que precisa de mudar (innovar) e admite que as respostas que procura podem já ter sido experimentadas com sucesso noutros contextos.

para a sua operacionalização, (2) metodologia de mapeamento de oportunidades concelhias, (3) metodologia de ateliers de ideias, (4) maleta pedagógica para formação inicial de empreendedores, (5) metodologia de formação-acção e (6) suporte ao empreendedor – kit de recursos.

*3 - Criar e consolidar empresas (g)locais - passo a passo;*

Trata-se de um recurso técnico-pedagógico (RTP)<sup>77</sup> utilizado na actividade de suporte ao empreendedor sobretudo como auxiliar nas actividades de formação-acção, tutoria e acompanhamento a empreendedores. O manual de criação de empresas incide em temáticas relacionadas com a criação e consolidação de empresas, estando os conteúdos organizados de forma lógica e sequencial de acordo com os passos que um potencial empreendedor deve seguir neste processo.

*4 – SIM - Sistema de micro-crédito para o auto-emprego e a criação de empresas;*

O SIM - Sistema de micro-crédito para o auto-emprego é uma solução integrada de apoio ao empreendedor, que combina o micro financiamento para a criação de pequenos negócios com a formação na área empresarial, contribuindo assim para a melhoria de competências do(a)s empreendedores(as) e para a diminuição do risco do negócio através do *Serviço Integrado de Suporte ao Empreendedor (SISE)*, especialmente concebido para apoiar públicos desfavorecidos no acesso às soluções de crédito tradicionalmente oferecidas pela banca comercial.

O SIM assenta na disseminação em rede através da “Rede SIM na Minha Terra” que integra a parceria de desenvolvimento da iniciativa GLOCAL, a Minha Terra – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local, as entidades financiadoras Caixas de Crédito Agrícola Mutuo (CCAM) e as entidades interlocutoras locais (associações de desenvolvimento local e outras que se considerem pertinentes) que além de assegurarem a gestão e interlocução local do sistema, são líderes de micro-parcerias locais para a dinamização, sensibilização e apoio/suporte aos empreendedores.

---

<sup>77</sup> Recurso técnico pedagógico (RTP) é um conceito enquadrado pela iniciativa comunitária EQUAL e identifica um suporte metodológico passível de ser incorporado por outras entidades.

É totalmente conciliável com outras fontes de financiamento (IEFP e QREN) e adaptável às necessidades de cada empreendedor/negócio.

Todas as metodologias e instrumentos/recursos necessários à incorporação deste produto estão perfeitamente padronizadas bem como as acções de formação/imersão facilitadoras de incorporação das práticas, nomeadamente:

- o manual da rede “SIM na Minha Terra” que engloba os procedimentos para a incorporação da metodologia no local, bem como as regras de gestão e funcionamento e sistema de garantia da qualidade;
  - a metodologia de formação-acção para os empreendedores e o Kit de recursos de apoio ao empreendedor;
  - a colecção *passo-a-passo* da qual se destaca o Manual “Criar e Consolidar Empresas (G)Locais – passo a passo” , o Balanço de Competências na óptica do empreendedorismo, entre outros;
  - o Waves5 que é a plataforma web utilizada para a comunicação e troca de informação entre os membros da rede;
  - as acções de formação facilitadoras de incorporação das práticas padronizadas são: 1) *acção de formação de animadores de iniciativa empresariais locais* e 2) *metodologia de formação-acção a empreendedores*.
- Este conjunto de produtos pode ainda ser associado a serviços de apoio ao empreendedorismo local como é o caso do Programa Premium, Programa de Mentores Voluntários, Sistema de Apadrinhamento, Empreender em Rede, IncUtad (soluções da Iniciativa GLOCAL) ou outros serviços já existentes nas entidades incorporadoras.

##### *5- Empreender em rede;*

Prática bem sucedida na promoção, criação e dinamização de redes de cooperação inter-empresas, envolvendo empreendedores em meio rural. Assenta essencialmente num novo modelo de empreender – *empreender em rede*. A sua metodologia centra-se na identificação de uma empresa “âncora” com um produto, marca ou negócio bem implementado no mercado e que tenha como estratégia de crescimento o alargamento a uma rede de cooperação com novos empreendedores.

A metodologia foi concebida para actuar em meios rurais, destinada a actividades que retenham valor acrescentado na região. A criação de redes de cooperação poderá reduzir o risco das actividades em causa por parte de empreendedores que de outro modo não conseguiriam singrar. Como elucida a entrevistada neste domínio: *“íamos buscar empreendedores, prepará-los para isso, em rede, ou seja, com garantia de qualidade, e que iriam produzir para esta, em parte ou produzir em conjunto, comercializar uma parte da sua produção. Uma parte da sua produção já seria vendida em conjunto pela empresa-âncora, pela empresa que tem a marca (...) Que é diferente de criar tudo de baixo, como já foi tentado”*.

#### *6 - E2E (Empresariado pró empreendedorismo);*

Este produto encerra um programa de mentores voluntários e o sistema de apadrinhamento. As metodologias presentes procuram promover, facilitar e mediar o apoio a novos empreendedores por parte de empresário/as e empresas, quer através da mentoria (apoio com competências empresariais e de mercado), quer através do apadrinhamento (competências e financiamento/investimento). O produto tem como mais-valia apresentar-se como uma solução de mentoria e financiamento alternativa que as entidades podem oferecer aos seus clientes/beneficiários em alternativa ou complementarmente aos serviços e às soluções de financiamento mais tradicionais e em complemento a outros serviços oferecidos por essas entidades.

#### *7 – Netmentor;*

A concluir, o Netmentor é uma aplicação informática em plataforma Web, de acompanhamento a empreendedores na área de gestão, facilitadora do trabalho dos tutores e tratamento de dados relativos aos negócios. O trabalho de acompanhamento a empreendedores implica uma recolha periódica e sistemática de informação, sobretudo contabilística do negócio e análise desses dados para avaliação da evolução das empresas recém-criadas. O Netmentor permite a recolha destes dados dos negócios associada a um ficheiro em Excel.

#### **4.4.2.4 - Identificação de parcerias estratégicas**

O projecto Glocal, criado a partir de uma parceria transnacional, envolveu localmente um conjunto de entidades parceiras. São elas: Nervir – Associação Empresarial, Cooperativa Cultural Voz do Marão, Altofuste – Consultoria e Gestão Agrária, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Ao nível da fase de disseminação da EQUAL, envolveu ainda a Minha Terra – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local e o IAPMEI.

#### **4.4.2.5 - Estratégias de interacção com a comunidade local**

Do que atrás ficou exposto, o projecto Glocal surge profundamente enraizado na interacção com a comunidade local como estratégia, pelo que qualquer metodologia anteriormente descrita é enquadrável neste âmbito. Este ponto do trabalho incidirá contudo, sobre algumas das metodologias não evidenciadas anteriormente, que se destacam pela inovação aliada à interacção com a comunidade local, enunciadas pela coordenadora do Glocal.

Uma dessas metodologias é a INCUTAD, incubadora virtual do projecto Glocal que desenvolve o seu trabalho a partir da UTAD, não existindo a incubadora enquanto estrutura física que acolhe empresas. Esta metodologia apoia académicos na conversão de ideias inovadoras em produtos inovadores com procura no mercado e, simultaneamente, apoia outros empreendedores, não académicos, a introduzir inovação no seu produto, de forma a que este tenha mais capacidade de aceder a mercados globais, de uma forma bem sucedida. A coordenadora do Glocal explica o procedimento: *“a primeira parte foi esta. Ver dentro da UTAD e sensibilizar os investigadores: qual o tipo de investigação que pode ser mobilizado para negócio, pode ser transformado em inovação; e depois, facilitar esse processo de spin-off ou, uma das inovações que nós tivemos, de spin-in, ou seja de trazer empreendedores que estão a ser apoiados pelo Glocal, saber que investigação é que precisam dentro da UTAD, e facilmente – por isso é que a INCUTAD é uma plataforma virtual – lá, ver quem é que pode fazer aquela investigação.”*

Outra metodologia que merece destaque em termos da forte interacção com a comunidade local, ainda não descrita, foi a *incubadora rural* que consistiu em organizar em cada concelho abrangido pela metodologia uma agência de apoio ao empreendedor, que envolvia técnicos do projecto Glocal e técnicos das entidades que acolhiam esta metodologia. Assim, num espaço físico definido para o efeito, decorriam, a sensibilização aos empreendedores, os esclarecimentos, a formação-acção. Sempre em regime de proximidade ao empreendedor, com a mais-valia de integrar como parceiro a rádio *Voz do Marão*, facilitadora da divulgação da informação. A entrevistada considera: *“Nós constituímos um corpo de projecto com técnicos de cada uma das entidades, mas trabalhavam em conjunto em cada uma das actividades. (...) Deu muito trabalho mas foi excelente! Foi excelente porque cada uma das entidades aprendeu muito com as outras entidades. Tínhamos portanto isso e nós também com todo esse apoio ao nível do financiamento e com toda a habituação de trabalhar a esse nível, e depois também a rádio Voz do Marão com toda esta ligação ao rural.”*

Em termos futuros, o Glocal não pretende concluir o seu trabalho de interacção com a comunidade, perspectivando-se a criação de uma Fundação pública: *“(...) o que nós estamos a fazer é formalizar a parceria no formato de entidade pública que se chama Fundação Glocal. É isto que eu estou a negociar com as autarquias. Uma Fundação pública, com a participação das autarquias (...) fazer exactamente o que faz o Glocal mas fora da SPA. A iniciativa local pretende reforçar a sua glocalidade, entendida enquanto capacidade abranger uma maior área geográfica. Citando a entrevistada: “a dimensão do Glocal já é de tal ordem que não pode ser a SPA a fazer isso. Qual é o meu sonho dentro de dois anos? É que a Fundação Glocal, antiga iniciativa Glocal, esteja realmente em todo o Trás-os-Montes e Alto Douro ou pelo menos em grande parte dele. Que trabalhe e nível nacional mas sobretudo a nível internacional e que traga muitos fundos que nós neste momento não estamos a aproveitar (...)”*

#### 4.4.2.6 - Resultados

A apresentação de resultados por parte do projecto Glocal é aqui feita pela sua coordenadora, aquando da entrevista realizada<sup>78</sup>, que descreve o sucesso da implementação das metodologias, reforçando que as mesmas foram construídas a partir do local, do território e das suas necessidades, de baixo para cima. Como descreve: *“o projecto foi exemplar, em 2005 (...) foi considerado um estudo de caso pela União Europeia em termos de boa prática na área do empreendedorismo em meio rural, foi feito um grande trabalho da União Europeia sobre isso, está nas páginas deles. Em 2007 recebeu um prémio muito prestigiante dos Enterprises Awards. (...) correu extraordinariamente bem. (...) Além de que nós estávamos exactamente correctos em termos metodológicos, estávamos na altura certa também de trabalhar e preparámos as coisas de forma a elas estarem adaptadas à região, trabalhámos de baixo para cima, trabalhámos sempre de baixo para cima. Ou seja, ver aquilo que temos, ver o que é que queremos, e então tentar fazer!”*

O produto SIM – Sistema de micro-crédito é descrito como a boa-prática que mais relevo assumiu, mais visibilidade: *“O sistema de micro-crédito foi o mais emblemático, foi a bandeira, vá lá, do projecto de disseminação da 1ª fase, o que ocorreu entre 2005 e 2006. Nós em 2006 ( ...)passámos de uma coisa que foi experimentada aqui em 6 concelhos com 700.000€, no final de 2006 estava a abranger quarenta e tal concelhos a nível nacional e já tinha 5milhões de euros disponíveis para apoiar iniciativas. Neste momento, já abrange para aí 60 concelhos a nível nacional, e tem mais de 7 milhões de euros disponíveis para apoiar as iniciativas. Está em Borba, está em Estarreja, está em Évora...”*

O objectivo inicial de combater um problema local, o desemprego, foi também alcançado segundo a entrevistada: *“no final, 2ª fase, nós temos 15 empresas criadas e foi um sucesso em termos de percentagem de empresas criadas sobre aquelas que tinham tido formação – mais do triplo ao nível nacional e ao nível internacional em*

<sup>78</sup> 13 de Março de 2009.

---

*termos de projectos Equal. Melhor ainda quando um dos objectivos fulcrais é a empregabilidade.” É também aqui destacado que a leitura dos resultados deve ser lida tendo em conta o contexto e o público a que se reportam: “Alguém que sai de uma situação de Rendimento Mínimo [Garantido], aumenta a sua auto-estima, para mim é um sucesso... (...) Por vezes os indicadores parecem insuficientes, o número de beneficiários, o número de empresas criadas, mas é preciso ter a noção de que estamos a trabalhar com públicos muito difíceis, que exigem um investimento muito grande.”*

## **Capítulo V – Análise SWOT e estratégias a propor pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo de forma a potenciar o desenvolvimento local**

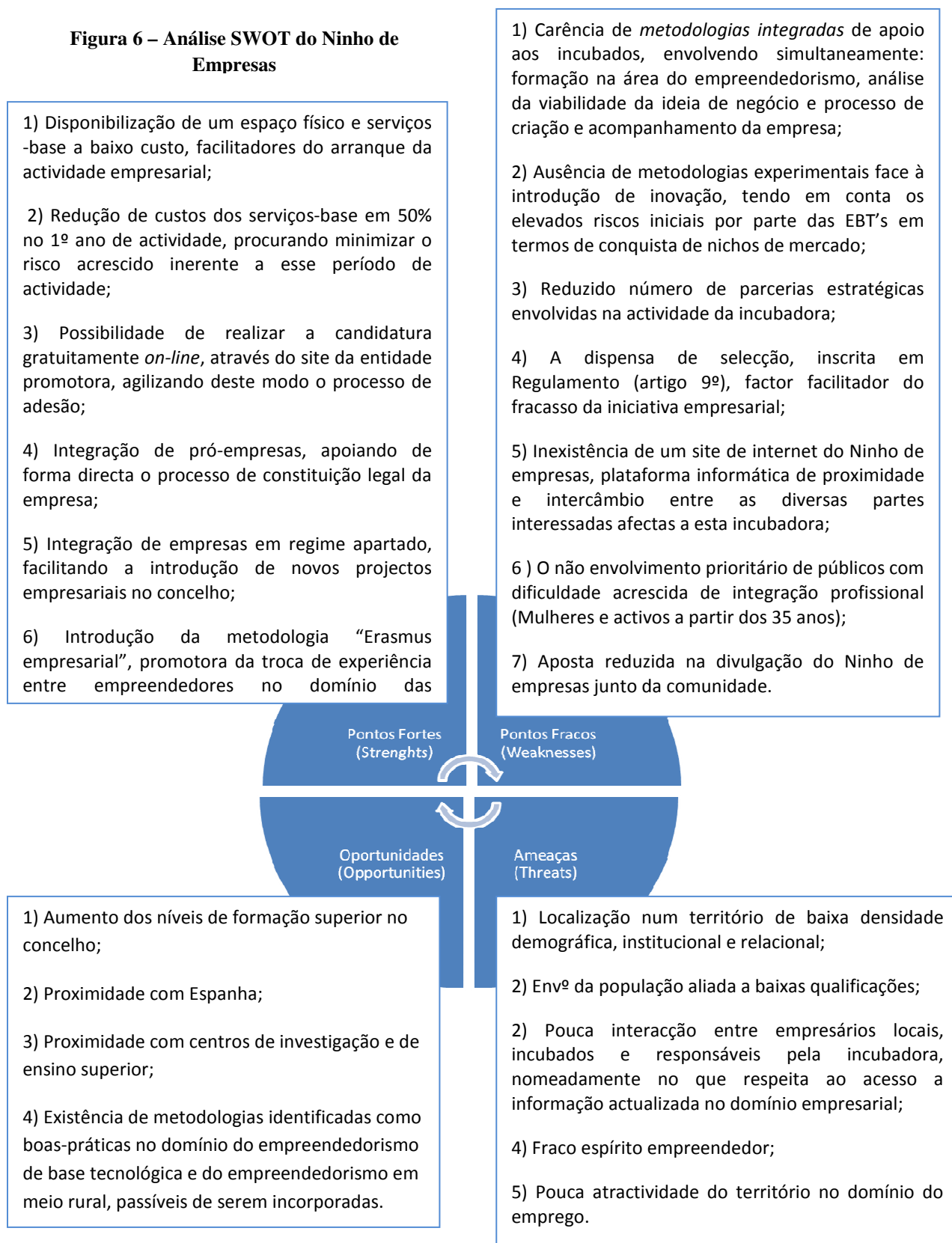
### **5.1 - Análise SWOT do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo**

Retomando a questão de partida deste projecto, *Que estratégias deverão ser desenvolvidas pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo para potenciar o seu papel de instrumento de desenvolvimento local*, foram concretizadas quatro questões específicas, aqui retomadas: 1) *Qual a especificidade socio-económica do concelho de Figueira de Castelo Rodrigo?*, 2) *Qual a missão e quais as estratégias pensadas/desenvolvidas pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo?*, 3) *Quais as motivações e quais as expectativas do empreendedor de Figueira de Castelo Rodrigo?* e finalmente, 4) *Qual a replicabilidade de práticas bem-sucedidas no Ninho de empresas, tendo em conta instrumentos de apoio ao empreendedorismo considerados casos de sucesso?*. A resposta a estas questões específicas, traduzidas em objectivos específicos orientadores do projecto<sup>79</sup>, foi tendo lugar ao longo do capítulo IV anteriormente apresentado, tendo em conta as seguintes dimensões: 1) *caracterização do território*, 2) *caracterização do Ninho de empresas*, 3) *caracterização do empreendedor/utilizador* e ainda 4) *caracterização de duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo*, procurando aferir da replicabilidade das metodologias desenvolvidas pelas mesmas no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo. Assim, a análise SWOT a seguir representada (figura 6), incidindo sobre o Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo, centra-se nos quatro pontos de análise, procurando caracterizar esta incubadora por relação ao território em que se insere, à dinâmica empreendedora desenvolvida, tendo também presente a caracterização do (potencial) empreendedor/utilizador e as metodologias desenvolvidas no âmbito da promoção do empreendedorismo tecnológico e do empreendedorismo em meio rural. A quarta dimensão considerada, centrada nas duas iniciativas bem-sucedidas promotoras do empreendedorismo servirá também de suporte para, a partir da análise SWOT, se proceder à definição de estratégias a propor pelo Ninho de empresas de

<sup>79</sup> Apresentados no capítulo III deste projecto.

Figueira de Castelo Rodrigo de forma a potenciar o desenvolvimento local, posteriormente descritas no âmbito deste projecto.

**Figura 6 – Análise SWOT do Ninho de Empresas**



## ***5.2 - Estratégias a propor pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo de forma a potenciar o desenvolvimento local***

A análise SWOT descrita anteriormente, ao incidir sobre o Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo, pretende constituir-se enquanto plataforma de análise deste instrumento de apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento num território de baixa densidade. A sistematização de informação aí contida, traduzida ao nível dos *pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças* afectos a esta incubadora, constitui o ponto de partida a partir do qual são apresentadas estratégias a propor pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo de forma a potenciar o desenvolvimento local.

De acordo com a análise SWOT (figura 6), identificaram-se os seguintes *eixos estratégicos de actuação*:

- 1) facultar formação integrada aos incubados;*
- 2) promover a proximidade e interacção face à transferência de conhecimento e inovação por parte do meio académico;*
- 3) promover a divulgação do trabalho realizado no Ninho de empresas através de uma plataforma virtual;*
- 4) promover o reforço de competências por parte dos empresários locais tanto quanto possível em proximidade com os incubados;*
- 5) actuar preventivamente junto da comunidade, capacitando jovens do secundário e activos no domínio da criação do próprio negócio.*

Transversalmente a todos estes eixos e porque o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo é um território de baixa densidade demográfica, mas também institucional e relacional, as redes de cooperação (recurso intangível) obtidas a partir de parcerias estratégicas entre os actores locais, regionais e nacionais (e eventualmente internacionais), surgem como metodologia fundamental para a promoção do empreendedorismo potenciador do desenvolvimento local neste território.

**Concretamente, propõe-se as seguintes estratégias:**

**ESTRATÉGIA 1:**

Incorporação do produto PROGRAMA PREMIUM

*(disseminado pelo projecto Glocal).*

**Objectivo geral:**

1.1) Atenuar o deficit de formação e acompanhamento ao empreendedor incubado, reconhecendo simultaneamente ao projecto e ao empreendedor valor acrescido.

**Objectivo(s) específico(s):**

1.1.1) Capacitar o empreendedor no domínio da formação inicial e no domínio da formação-acção centrada no empreendedorismo, fornecendo competências em áreas como: elaboração do plano de negócios, plano de marketing, afectação de recursos humanos, fontes de financiamento, considerações legais e outras;

1.1.2) Atribuir prémios de reconhecimento ao empreendedor, identificando projectos de maior viabilidade empresarial e mais-valia para o concelho, dando visibilidade ao empreendedor enquanto agente do desenvolvimento local;

1.1.3) Apoiar a introdução de um produto, serviço ou processo, suportada pela *metodologia de oportunidades concelhias*, através da qual são testadas e identificadas previamente as oportunidades de investimento concelhias.

**Parceiro (s) a envolver:**

- 1) Projecto Glocal
- 2) NERGA – Associação Empresarial da Região da Guarda
- 3) Associação Comercial da Guarda

ESTRATÉGIA 2:

Incorporação da metodologia INCUBADORA VIRTUAL

(disseminada pelo projecto Glocal).

Objectivo geral:

2.1) Potenciar a inovação, aproximando o Ninho de empresas ao meio académico e centros de investigação.

Objectivo(s) específico(s):

2.1.1) Promover a integração de *spin-ins* no meio académico, facilitando a transferência de conhecimento e inovação tecnológica envolvendo recursos endógenos, potenciando a sua mais-valia;

2.1.2) Possibilitar a integração de *spin-offs* académicos na incubadora, integrando iniciativas empresariais inovadoras no tecido empresarial concelhio;

2.1.3) Criar um *Banco de Ideias*, destinado à sistematização, identificação e registo de projectos inovadores, susceptíveis de gerar interesse por parte de eventuais empreendedores.

Parceiro (s) a envolver:

- 1) Projecto Glocal
- 2) Universidade da Beira Interior
- 3) Universidade de Aveiro
- 4) Projecto CAIE - Parkurbis

**ESTRATÉGIA 3:**

Criação de um SITE DO NINHO DE EMPRESAS.

**Objectivo geral:**

3.1) Facilitar a divulgação do Ninho de empresas por via da autonomização de toda a informação afectada à incubadora.

**Objectivo(s) específico(s):**

3.1.1) Disponibilizar informação de enquadramento: área geográfica de abrangência, missão e objectivos;

3.1.2) Divulgar as empresas incubadas através de um portfólio, onde constem para além da actividade desenvolvida, contactos, clientes afectos e outras informações consideradas pertinentes;

3.1.3) Divulgar todos os serviços dinamizados e respectivos suportes informáticos: serviços regulamentados de apoio ao incubado, metodologia de acompanhamento integrado no âmbito do programa Premium, incubadora virtual, gabinete de apoio ao empreendedor, promoção da empresarialidade em contexto escolar e outros;

3.1.4) Dinamizar um blogue destinado à partilha de informação entre incubados, empresários locais, investigadores afectos à incubadora virtual e outras partes interessadas consideradas relevantes neste âmbito, mediante inscrição (ou registo) no site.

3.1.5) Partilhar documentos com outros empreendedores do Ninho de empresas em área reservada para o efeito.

3.1.6) Integrar links afectos a entidades dinamizadoras de incubadoras de âmbito nacional e internacional.

**Parceiro(s) a envolver:**

- 1) Parkurbis
- 2) Projecto Glocal

**ESTRATÉGIA 4:**

**Criação do GABINETE DE APOIO AO EMPREENDEDOR.**

**Objectivo geral:**

4.1) Apoiar todos os empreendedores do concelho na implementação e acompanhamento da sua iniciativa empresarial.

**Objectivo(s) específico(s):**

4.1.1) Facilitar a todos os empresários concelhios consultoria em domínios como legislação, oportunidades de investimento e opções de financiamento;

4.1.2) Aproximar empresários locais sedeados fora da incubadora e incubados, promovendo a sua interação e a troca de experiências, contribuindo para o fortalecimento do tecido empresarial concelhio.

4.1.3) Dinamizar acções de informação direccionadas para a população desempregada do concelho, destinadas à sensibilização para o auto-negócio, envolvendo o IEFP como parceiro mobilizador.

**Parceiro (s) a envolver:**

- 1) IAPMEI
- 2) NERGA – Associação Empresarial da Região da Guarda
- 3) Associação Comercial da Guarda
- 4) IEFP da Guarda
- 5) Associação de desenvolvimento Raia-Histórica de Trancoso

**ESTRATÉGIA 5:**

Fórum temático participativo - *(IN)FORMA-TE*

**Objectivo geral:**

5.1 – Dinamizar fóruns temáticos, com periodicidade semestral, contribuindo para o envolvimento dos empresários do concelho, incubados e não incubados, em dinâmicas informativas participadas.

**Objectivo(s) específico(s):**

5.1.1 – Actualizar junto destes destinatários informação pertinente no domínio empresarial, nomeadamente: legislação, oportunidades de investimento, fontes de financiamento;

5.1.2 – Partilhar dificuldades e soluções encontradas face a problemas comuns experienciados no domínio da execução da actividade empresarial;

5.1.3 – Fortalecer elos relacionais entre empresários, importantes no domínio da confiança e da competitividade empresarial salutar.

**Parceiro (s) a envolver:**

- 1) Parkurbis
- 2) NERGA – Associação Empresarial da Região da Guarda
- 3) Associação Comercial da Guarda
- 4) IEFP da Guarda

**ESTRATÉGIA 6:**

Incorporação da metodologia AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DE INSTRUMENTOS OUTDOOR – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E COMPETÊNCIAS EQUAL

(disseminado pelo CRER, projecto EQUAL).

**Objectivo geral:**

6.1 – Dinamizar actividades outdoor como metodologia para avaliar e desenvolver competências empreendedoras e redes sociais entre os incubados e outros empresários.

**Objectivo(s) específico(s):**

6.1.1 – Envolver os incubados em actividades desportivas, ao ar livre, estruturadas no sentido de identificar e melhorar as competências empreendedoras dos participantes;

6.1.2 – Aproximar empresários (incubados, locais ou outros) em actividades de exterior como forma de promover o bom relacionamento e a ética profissional;

6.1.3 – Potenciar a divulgação do património ambiental, histórico e arquitectónico concelhio.

**Parceiro(s) a envolver:**

- 1) Projecto CRER (entidade interlocutora – ADRIMAG)
- 2) IMPACTUS - Empresa concelhia de desportos radicais

ESTRATÉGIA 7:

Incorporação da metodologia EMPRESÁRIOS NA ESCOLA – EMPRE  
(disseminado pelo projecto CAIE – Parkurbis).

Objectivo geral:

7.1) Promover a formação de empreendedores juniores do 3º CEB e ensino secundário, através de um modelo de criação de uma empresa.

Objectivo(s) específico(s):

7.1.1) Fornecer competências empreendedoras a jovens do 3º CEB e ensino secundário, no domínio dos procedimentos afectos à criação de uma empresa desde a selecção da ideia de negócio, passando pela análise da sua viabilidade, afectação de recursos financeiros e humanos e procedimentos legais a ter em conta;

7.1.2) Capacitar os destinatários da acção no domínio da gestão do risco inerente à actividade empresarial;

7.1.3) Dinamizar o intercâmbio com outros projectos similares, em Portugal ou em Espanha dada a proximidade geográfica face ao concelho de Figueira de Castelo Rodrigo;

7.1.4) Promover a participação dos pais, através da Associação de Pais concelhia, na preparação da *Feira de empreendedorismo juvenil*, a ocorrer no final do ano lectivo, destinada a apresentar os produtos obtidos e as dinâmicas empresariais atingidas;

7.1.5) Divulgar o trabalho de articulação entre o Ninho de empresas e as escolas

Parceiro(s) a envolver:

- 1) Projecto CAIE – PARKURBIS
- 2) Escola Secundária com 3º CEB de Figueira de Castelo Rodrigo
- 3) Associação de Pais de Figueira de Castelo Rodrigo
- 4) Agrupamento de escolas de Figueira de Castelo Rodrigo

ESTRATÉGIA 8:

Formação empreendedora para activos - *EMPREENDEDORISMO PRÓ-ACTIVO*

Objectivo geral:

8.1) Fornecer alternativas de inserção profissional a trabalhadores por conta d'outrém, através da realização de acções de formação modulares.

Objectivo(s) específico(s):

8.1.1) Capacitar no domínio das competências empreendedoras, população concelhia a exercer actividade por conta d'outrém.

8.1.2) Promover a qualificação dos recursos humanos concelhios;

8.1.3) Contribuir para a redução do desemprego concelhio, tendo por base a dificuldade de inserção profissional acrescida a partir dos 35 anos.

Parceiro(s) a envolver:

- 1) NERGA – Associação Empresarial da Região da Guarda
- 2) Associação Comercial da Guarda
- 3) IEFP da Guarda

Em síntese, as estratégias a propor pelo Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo no sentido de potenciar o desenvolvimento local deste território de baixa densidade, são apresentadas no âmbito deste projecto através de oito propostas, agrupadas de acordo com o público que se propõem abranger, sendo que cada algumas delas se dirigem a mais do que um público, conforme evidencia a matriz estratégica (quadro 10). Procurando promover a capacitação dos incubados enquanto actores locais, apostando na qualificação do tecido empresarial concelhio em proximidade com a comunidade e com o meio académico, promovendo a divulgação do trabalho realizado e dos serviços disponibilizados pela incubadora em plataforma informática própria, temos: a incorporação do produto PROGRAMA PREMIUM, a incorporação da metodologia INCUBADORA VIRTUAL e o site do Ninho de empresas. Apoiando o tecido empresarial concelhio exterior à incubadora, débil em termos de acesso a

informação actualizada, débil no domínio do contacto, partilha de conhecimento e experiência com incubados do Ninho de empresas (e outros empresários), são consideradas relevantes as estratégias: a incubadora virtual, o site do ninho de empresas, o gabinete de apoio ao empreendedor, o fórum temático e instrumentos outdoor (produto do projecto CRER80). Tendo também por objectivo estratégico envolver a comunidade local, actuando especificamente junto de públicos identificados como pertinentes em termos de intervenção preventiva, promovendo a sua capacitação e participação na promoção do empreendedorismo local, temos: o gabinete de apoio ao empreendedor (sensibilização para a criação do próprio negócio por parte de desempregados), empresários na escola, e o empreendedorismo pró-activo (capacitação empreendedora para activos).

**Quadro 10 – Matriz estratégica a propor pelo Ninho de empresas**

<i>Público a abranger</i>	<i>Estratégias a propor</i>
<i>Incubados</i>	<i>Programa Premium Incubadora virtual Site do ninho</i>
<i>Empresários do concelho</i>	<i>Incubadora virtual Site do ninho Gabinete de apoio ao empreendedor Fórum temático Instrumentos outdoor</i>
<i>Espírito empreendedor na comunidade</i>	<i>Gabinete de apoio ao empreendedor Empresários na escola Empreendedorismo pró-activo</i>

<sup>80</sup> Projecto CRER - Tal como o projecto CAIE e o projecto Glocal, é enquadrado pela área de intervenção “Criação de empresas e desenvolvimento local” da EQUAL, tendo como entidade interlocutora a ADRIMAG. A metodologia *instrumentos outdoor para avaliação de competências empreendedoras* que criou, é considerada passível de incorporação no âmbito desta proposta de intervenção. Fontes: <http://www.adrimag.com.pt> e <http://www.crer.pt>

## **Capítulo VI – Considerações finais e limitações do estudo**

A proposta de intervenção descrita pretende trabalhar simultaneamente várias dimensões de intervenção: facultar formação integrada aos incubados, promover a proximidade e interacção face à transferência de conhecimento e inovação por parte do meio académico, promover a divulgação do trabalho realizado no Ninho de empresas através de uma plataforma virtual, promover o reforço de competências por parte dos empresários locais tanto quanto possível em proximidade com os incubados, actuar preventivamente junto da comunidade, capacitando jovens do secundário e activos no domínio da criação do próprio negócio. Esta proposta metodológica estratégica pretende ser facilitadora da capacitação de actores locais a médio e a longo prazo, promotora da criação de redes formais e informais, fundamentais num território rural que se caracteriza pela baixa densidade demográfica, institucional e relacional.

Contudo, as estratégias identificadas no âmbito deste projecto não esgotam de modo algum o leque alargado de metodologias passíveis de serem implementadas num território de baixa densidade, com vista à promoção do empreendedorismo orientado para o desenvolvimento local. Assim o demonstra a diversidade de projectos EQUAL que, no nosso país, trabalharam no âmbito da área de intervenção *Criação de empresas e desenvolvimento local*. A focalização em dois deles – projecto CAIE e projecto Glocal – orientou naturalmente a definição de estratégias, envolvendo algumas delas a incorporação de produtos que os compõem, deixando de parte tantas outras metodologias passíveis de serem integradas, constituindo esta uma limitação do estudo e uma proposta de trabalho a considerar.

Do mesmo modo, importará aferir de que forma a proximidade com Espanha poderá representar um incremento ao nível das empresas incubadas no Ninho de empresas, tendo em conta aspectos como a expansão de mercado, intercâmbio de capital relacional, cognitivo e material, considerando neste estudo o contributo da metodologia recém-implementada “Erasmus empresarial” em articulação com o POCTEP – Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Portugal-Espanha, constituindo também esta uma proposta de trabalho a considerar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRAL – AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ALENTEJO, S.A. (COORD.) ET AL (2007): *Estudo de análise da influência dos programas operacionais nacionais e iniciativas comunitárias na dinâmica empresarial da região Alentejo*, pp.58-69.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho et al (2006): “Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências actuais”, *Comportamento organizacional e gestão*, Vol.12, Nº1, pp.7-18.

B-TECH – Recursos Técnicos para o Empreendedorismo de Base Tecnológica (Manuais) – Projecto CAIE (2004/E QUAL/A3/EE/130) – Centro de Apoio à Inovação e ao Empreendedorismo, Entidade interlocutora: Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA.

CEIA, ALESSANDRO MAIA et al (2005): “Análise de gestão da incubadora de empresas de teleinformática do CEFET/RJ: um estudo de caso”, *XXV Encontro nacional de engenharia de produção*, Porto Alegre - Brasil.

DEES, J. GREGORY DEES (1998): “ The meaning of ‘social entrepreneurship’ , Tradução portuguesa por Victor Ferreira(2001).

DINIS, ANABELA (2004): *Empresarialidade em meios rurais e periféricos – um modelo multidimensional de análise*, Tese de doutoramento, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã.

DINIS, ANABELA (2005): “A empresarialidade em territórios de baixa densidade: problemática, noções e métodos”, *Empresarialidade em territórios de baixa densidade*, Nercab, pp.5-15.

DINIZ, MARIA DE FÁTIMA SANTOS et al (S/D): “Interacção universidade-empresa e desenvolvimento local: um estudo de caso da incubadora CENTEV/UFV”, pp. 122-132.

ETZKOWITZ, HENRY (2002): “Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks”, *Science and Public Policy*, Vol.29, nº2, Beech tree publishing, England, pp. 115-128.

GHIGLIONE, RODOLPHE e MATALON, BENJAMIN (1992): *O Inquérito – teoria e prática*, Celta editora, Oeiras.

GUERRA, ISABEL C. (2006): *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso*, Princípia Editora, Lda, Estoril.

HACKETT, SEAN M. e DILTS, DAVID M. (2008): “Inside the black box of business incubation: Study B – scale assessment, model refinement, and incubation out comes”, *J Technol Transf*, Vol.33, pp.439-471.

LEWIS, DAVID A. (2001): “Does technology incubation work? A critical review”, *Reviews of economic development, Literature and practice* – Nº11, U.S. Economic development Administration.

LIMA, MARINÚS P. (1987): *Inquérito Sociológico – Problemas de metodologia*, Editorial Presença, Lisboa.

NORTH AND SMALLBONE (2000): “The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s”, *Regional studies*, Vol.34.2, pp. 145-157.

PORTELA, JOSÉ (Coordenação) et al (2008): *Microempreendedorismo em Portugal – experiências e perspectivas*, POEFDS – Medida 4.2.2.1 – estudos e Investigação, Projecto Nº87/2006, Entidade Promotora: INSCOOP, Greca – Artes Gráficas, Lisboa.

PREMKUMAR e ROBERTS (1999): “Adoption of new information technologies in rural small business”, *Omega – The International Journal of Management Science*, 27, pp.467-484.

QUIVY, RAYMOND e CAMPENHOUDT, LUC VAN (1992): *Manual de investigação em ciências sociais*, Gradiva – Publicações, Lda., Lisboa.

REIS, DENILSON et al (2006): “Empreendedorismo e desenvolvimento local sustentável”, *Caderno de administração*, Vol. Nº14, Nº2, pp. 14-24.

RIBEIRO, SANDRA MARCIA et al (2008): “Identificação das ferramentas estratégica utilizadas nas incubadoras de empresas”, *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

SBRAGIA, ROBERTO e PEREIRA, ERICA (S/D): “Determinantes de êxito de empresas tecnológicas de base universitária: um estudo de casos múltiplos no âmbito do CIETEC/USP”, parte integrante do *Projecto de pesquisa internacional no âmbito do Programa ALFA – América Latina Formação Académica*.

SCHIEFER, ULRICH et al (2007): *Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos – Método Aplicado de Planeamento e Avaliação*, Princípia, Estoril.

SCHWARTZ, MICHAEL (2009): “Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period”, *J Technol Transf*, Vol. 34, pp.403-421.

SCMITT, CLAUDIA LUNKES (2005): *Incubadora como factor competitivo para empresas nascentes: o caso da incubadora tecnológica da Feevale*, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

SILVA, MARCO ANTONIO et al (2009): “Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal”, *RAC*, Vol.13, Nº1, art.4, Curitiba, pp. 57-71.

SIMÕES, MARIA J. et al (S/D): “Território, agricultura e desenvolvimento – Desafios e oportunidades da empresarialidade em meio rural: o caso da Serra da Estrela”, *1º Congresso de estudo rurais*.

TAMÁSY, CHRISTINE (2007) : “Rethinking technology-oriented business incubators: developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation, and regional development?”, *Growth and Change*, Vol. 38, Nº3, pp.460-473.

VEIGA, JOSÉ FRANCISCO (2005): “Desenvolvimento local”, *Território e desenvolvimento local*, Celta, pp.67-86.

VELEZ, MIGUEL (2001): “Das experiências ao DL como alternativa em construção”, *Desenvolver (Des)Envolvendo*, Esdime, Messejana, pp.139-144.

VERSINO, MARIANA S. (S/D): “Discursos, representaciones y ficciones en el proceso de difusión de incubadoras de empresas de base tecnológica en la Argentina”.

## WEBGRAFIA

<http://infoeuropa.euroid.pt>  
<http://pt.wikipedia.org>  
<http://www.adrimag.com.pt>  
<http://www.anje.pt>  
<http://www.anop.eu>  
<http://www.anprotec.org.br>  
<http://www.apdr.pt>  
<http://www.business-idea.com>  
<http://www.ces.uc.pt>  
<http://www.cm-fcr.pt>  
<http://www.crer.pt>  
<http://www.dnacascais.pt>  
<http://www.empreendedorismo.pt>  
<http://www.empreendedorismo.uac.pt>  
<http://www.equal.pt>  
<http://www.gep.mtss.gov.pt>  
<http://www.iapmei.pt>  
<http://www.iefp.pt>  
<http://www.ine.pt>  
<http://www.inovates.com.br>  
<http://www.inscoop.pt>  
<http://www.institutogene.org.br>  
<http://www.intsystems.eu/iniciativaglocal>  
<http://www.meintegra.ics.uminho.pt>

<http://www.novaguarda.pt>

<http://www.oecd.org>

<http://www.ointerior.pt>

<http://www.parkurbis.pt>

<http://www.portaldaempresa.pt>

<http://www.proder.pt>

<http://www.qca.pt>

<http://www.qren.pt>

<http://www.scielo.br>

<http://www.sciencedirect.com>

<http://www.sebrae.com.br>

<http://www.ua.pt>

<http://www.uc.pt>

**ANEXOS**

***1.1 – QUADROS COMPLEMENTARES AO PROJECTO:***

***1.1.1 - Evolução empresarial por sector de actividade, área geográfica e ano de actividade;***

***1.1.2 - Caracterização empresarial por sector de actividade e área geográfica em 2006.***

1.1.1 – Evolução empresarial por sector de actividade, área geográfica e ano de actividade

Secção CAE	Evolução empresarial por sector de actividade, área geográfica e ano de actividade														
	FCR			Evolução percentual		BIN			Evol <sup>o</sup> percentual		Continente			Evol <sup>o</sup> percentual	
	1995	2000	2006	1995-2000	2000-2006	1995	2000	2006	1995-2000	2000-2006	1995	2000	2006	1995-2000	2000-2006
A - AGRICULTURA, PRODUÇÃO ANIMAL, CAÇA E SILVICULTURA	12	20	29	66,67	45,00	66	103	141	56,06	36,89	6616	7414	15879	12,06	114,18
C - INDÚSTRIAS EXTRACTIVAS	2	2	2	0,00	0,00	12	39	36	225,00	-7,69	778	929	918	19,41	-1,18
D - INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS	26	31	29	19,23	-6,45	304	378	350	24,34	-7,41	37467	44705	44907	19,32	0,45
E - PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	0	0	0	0,00	0,00	0	2	2	200,00	0,00	76	110	190	44,74	72,73
F - CONSTRUÇÃO	12	18	24	50,00	33,33	330	478	604	44,85	26,36	19874	36753	45679	84,93	24,29
G - COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS	23	31	36	34,78	16,13	659	818	924	24,13	12,96	64713	81692	95451	26,24	16,84
H - ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (RESTAURANTES E SIMILARES)	14	20	18	42,86	-10,00	229	347	399	51,53	14,99	21515	29386	36112	36,58	22,89
I - TRANSPORTES, ARMAZENAGEM E COMUNICAÇÕES	1	2	7	100,00	250,00	50	97	175	94,00	80,41	5236	9008	14275	72,04	58,47
J - ACTIVIDADES FINANCEIRAS	0	0	0	0,00	0,00	10	11	16	10,00	45,45	1075	1529	2240	42,23	46,50
K - ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	3	5	7	66,67	40,00	87	163	253	87,36	55,21	12460	22895	37649	83,75	64,44
L - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURANÇA SOCIAL (OBRIGATÓRIA)	0	1	9	100,00	800,00	1	4	41	300,00	925,00	154	204	1522	32,47	646,08
M - EDUCAÇÃO	1	2	3	100,00	50,00	16	23	49	43,75	113,04	1995	2761	4480	38,40	62,26
N - SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	2	5	9	150,00	80,00	65	130	201	100,00	54,62	5374	8941	13530	66,38	51,33
O - OUTRAS ACTIVIDADES DE SERVIÇOS COLECTIVOS, SOCIAIS E PESSOAIS	2	3	9	50,00	200,00	51	89	183	74,51	105,62	6913	10418	17085	50,70	64,00

1.1.2 - Caracterização empresarial por sector de actividade e área geográfica em 2006

Secção CAE	Caracterização empresarial por sector de actividade e área geográfica em 2006					
	FCR		Beira Interior Norte		Continente	
	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%
A - AGRICULTURA, PRODUÇÃO ANIMAL, CAÇA E SILVICULTURA	29	15,93%	141	4,18%	15879	4,81%
C - INDÚSTRIAS EXTRACTIVAS	2	1,10%	36	1,07%	918	0,28%
D - INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS	29	15,93%	350	10,37%	44907	13,61%
E - PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	0	0,00%	2	0,06%	190	0,06%
F - CONSTRUÇÃO	24	13,19%	604	17,90%	45679	13,85%
G - COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS	36	19,78%	924	27,39%	95451	28,93%
H - ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (RESTAURANTES E SIMILARES)	18	9,89%	399	11,83%	36112	10,95%
I - TRANSPORTES, ARMAZENAGEM E COMUNICAÇÕES	7	3,85%	175	5,19%	14275	4,33%
J - ACTIVIDADES FINANCEIRAS	0	0,00%	16	0,47%	2240	0,68%
K - ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	7	3,85%	253	7,50%	37649	11,41%
L - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURANÇA SOCIAL (OBRIGATÓRIA)	9	4,95%	41	1,22%	1522	0,46%
M - EDUCAÇÃO	3	1,65%	49	1,45%	4480	1,36%
N - SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	9	4,95%	201	5,96%	13530	4,10%
O - OUTRAS ACTIVIDADES DE SERVIÇOS COLECTIVOS, SOCIAIS E PESSOAIS	9	4,95%	183	5,42%	17085	5,18%

## **ANEXO 2 – INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO**

### ***2.1 – Guiões das entrevistas exploratórias***

2.1.1 – Guião aplicado à entidade promotora do Ninho de empresas – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo;

2.1.2 – Guião aplicado ao responsável executor do Ninho de Empresas;

2.1.3 – Guião aplicado à primeira empreendedora abrangida pelo Ninho de Empresas;

2.1.4 – Guião aplicado à Gestora do Parkurbis;

2.1.5 - Guião elaborado para aplicação à Coordenadora do Projecto GLOCAL;

### ***2.2 – Questionário aplicado ao Curso de Inclusão Social – Empreendedorismo***

### ***2.3 – Questionário aplicado ao Ninho de Empresas***

### ***2.1.1 – Guião aplicado à entidade promotora do Ninho de empresas – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo***

#### **Perfil do entrevistado:**

*António Edmundo Freire Ribeiro*, 44 anos, licenciado em Direito, Presidente do Município de Figueira de Castelo Rodrigo pelo PSD para o mandato 2005-2009. Tem a seu cargo os pelouros da Coordenação Geral, Gestão Financeira, Recursos Humanos, Relações Institucionais, Protecção Civil, Obras e Financiamento, Promoção do Investimento, Planeamento Urbanístico e Ordenamento do território e a Empresa Municipal “Figueira Verde”.<sup>81</sup>

**Data:** 9 de Dezembro de 2008, pelas 17 horas;

**Local:** Gabinete do Sr. Presidente da Câmara de Figueira de Castelo Rodrigo;

**Duração:** 1 hora (aproximadamente)

#### **Protocolo da entrevista:**

Apresentação pessoal;

Apresentação do objecto de estudo;

Solicitação de autorização para gravar a entrevista

---

<sup>81</sup> Informação disponível em <http://www.cm-fcr.pt>

*Propósito da entrevista*

*Objectivo geral:*

Identificar as linhas estratégicas associadas à criação e implementação do Ninho de empresas do Conhecimento e Tecnologias da Informação no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo tendo em conta a promoção do desenvolvimento local.

*Objectivos específicos:*

1) Identificar causas que despoletaram e condições que possibilitaram a implementação da estrutura Ninho de Empresas do Conhecimento e Tecnologias de Informação no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo;

1 – Tendo por enquadramento o concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, como surgiu a ideia de apostar na estrutura Ninho de Empresas do Conhecimento por parte do Município de Figueira de Castelo Rodrigo?

1.1 - Como foi concretizada?

2 – Algumas políticas públicas centram a sua orientação em torno da revitalização de espaços rurais, nomeadamente através da promoção do empreendedorismo. O Ninho de empresas do Conhecimento de Figueira de Castelo Rodrigo vem de encontro a alguma delas?

3- Considera o Ninho de Empresas de Figueira de Castelo Rodrigo alavanca do empreendedorismo neste concelho?

3.1- Em que medida?

2 Aferir das linhas estratégicas de promoção do empreendedorismo de base local, definidas para o Ninho de empresas do conhecimento e Tecnologias da Informação de Figueira de Castelo Rodrigo.

4– O Ninho de empresas do Conhecimento de Figueira de Castelo Rodrigo encontra-se em funcionamento desde Julho de 2008. Quantas empresas surgiram a partir desta estrutura?

4.1 – Em que áreas de produção?

5– Na sua opinião, que estratégia a médio-longo prazo permitirá a sustentabilidade destas pequenas empresas emergentes a partir do Ninho de Empresas do Conhecimento de Figueira de Castelo Rodrigo?

6– A *inovação* tem sido apresentada por alguns autores como factor promotor do desenvolvimento

sustentável de um território de baixa densidade. Qual a sua opinião neste domínio?

7- Há quem alegue que o problema das pequenas empresas não é o de serem pequenas mas o de estarem isoladas. Qual a sua opinião nesta matéria?

Documentos a solicitar:

- Versão Final do Regulamento do Ninho de Empresas do Conhecimento e Tecnologias da Informação;
- Outra documentação que considere relevante para um conhecimento mais detalhado acerca desta estrutura.

### ***2.1.2 – Guião aplicado ao responsável executor do Ninho de Empresas***

#### **Perfil do entrevistado:**

Nome completo: Paulo José Gomes Langrouva

Idade: 39 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Economia

Função/Cargo: Secretário do Gabinete de Apoio ao Presidente – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo; cumulativamente Responsável Executor pelo Ninho de Empresas de Figueira de Castelo Rodrigo;

**Data:** 16 de Dezembro de 2008, pelas 10h30 horas;

**Local:** Gabinete do responsável executor do Ninho de empresas do Conhecimento e Tecnologias da Informação - Figueira de Castelo Rodrigo;

**Duração:** 30 minutos

#### **Protocolo da entrevista:**

Apresentação pessoal;

Apresentação do objecto de estudo;

Solicitação de autorização para gravar a entrevista

*Propósito da entrevista*

*Objectivo geral:*

Identificar objectivos e estratégias definidas para aplicação no Ninho de empresas do conhecimento de Figueira de Castelo Rodrigo.

*Objectivos específicos:*

- |  |  |
|--|--|
| 1) Identificar os objectivos inerentes à implementação da estrutura Ninho de empresas do conhecimento  | Q1) Quais são os objectivos da estrutura Ninho de Empresas do conhecimento de Figueira de Castelo Rodrigo?               |
| 2) Identificar metodologias/estratégias a curto e a médio prazo no sentido de permitir ao Ninho de empresas do conhecimento atingir os seus objectivos | Q2) Que metodologias/estratégias estão a ser desenhadas no curto/médio prazo a fim de serem dinamizadas nesta estrutura? |

Documentos a solicitar:

- Documentação que considere relevante para um conhecimento mais detalhado acerca desta estrutura.

### ***2.1.3 – Guião aplicado à primeira empreendedora abrangida pelo Ninho de Empresas (caso piloto)***

**Perfil do entrevistado:**

Nome completo: Sónia Gomes Coelho;

Idade: 26 anos;

Habilitações Literárias: Licenciatura em Comunicação e Relações Públicas;

Função/Cargo: Agência de Publicidade marketing e realização de eventos.

**Data:** 30 de Janeiro de 2009

**Local:** Gabinete empresária apoiada - Ninho de empresas do Conhecimento e Tecnologias da Informação - Figueira de Castelo Rodrigo;

**Duração:** 1 hora, aproximadamente.

**Protocolo da entrevista:**

Apresentação pessoal;

Apresentação do objecto de estudo;

Solicitação de autorização para gravar a entrevista.

*Propósito da entrevista*

*Objectivo geral: Caracterizar o perfil da empresária apoiada pelo Ninho de Empresas de Figueira de Castelo Rodrigo (caso-piloto).*

*Objectivos específicos:*

- |   |  |
|---|--|
| <i>3 Identificar as motivações que levaram à opção pela criação de uma empresa por parte da empresária.</i>   | Q1) O que a motivou a lançar-se num negócio por conta própria?   |
| <i>4 Identificar constrangimentos iniciais experienciados após ter decidido iniciar um negócio por conta própria.</i>   | Q2) Quais foram as dificuldades que sentiu desde que fez a sua opção até conseguir efectivamente lançar o seu negócio?   |
| <i>5 Descrever a actividade desenvolvida enquanto empresária do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo e explicar o que motivou a escolha por esta estrutura e por esta actividade.</i> | Q3) Como teve conhecimento do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo?<br><br>Q4) O que a levou a instalar-se aqui? No fundo, porquê o Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo?<br><br>Q5) Qual é a actividade que desenvolve na sua empresa?<br><br>Q6) Porquê a escolha por esta actividade?   |
| <i>6 Identificar e caracterizar as metodologias de apoio ao empreendedorismo prestadas pelo Ninho de Empresas de Figueira de Castelo Rodrigo.</i>   | Q7) Desde que decidiu integrar a sua actividade no Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo, quais foram os passos (procedimentos) que teve que seguir?  |
| <i>7 Descrever os pontos fortes e os pontos fracos no apoio ao empresário por parte do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo.</i>  | Q8) Enquanto empresária do Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo, o que lhe parece que correu bem e o que acha que pode ser melhorado?<br><br>Q9) Quais as expectativas de crescimento tem para a sua empresa nos próximos anos?<br><br>Q10) Considera a hipótese de sair do Ninho de empresas?<br><br>Q11) Que apoios espera do Ninho de empresas durante a sua permanência aqui e após a sua saída desta estrutura? |

Documentos a solicitar: Material de divulgação da empresa

#### *2.1.4 – Guião aplicado à Gestora do Parkurbis*

**Perfil do entrevistado:**

Nome completo: Daniela Alexandra Batista Marta;

Idade: 31 anos;

Habilitações Literárias: Licenciatura em gestão de empresas;

Função/Cargo: Gestão de projectos – Parkurbis;

**Data:** 31 de Janeiro de 2009;

**Local:** Gabinete da profissional entrevistada; Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, SA

**Duração:** 2h 45 minutos (aproximadamente)

**Protocolo da entrevista:**

Apresentação pessoal;

Apresentação do objecto de estudo;

Solicitação de autorização para gravar a entrevista;

*Propósito da entrevista*

*Objectivo geral: Caracterizar o Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A. enquanto estrutura de apoio ao empreendedorismo.*

*Objectivos específicos:*

- |  |  |
|--|--|
| 2) <i>Identificar as causas que motivaram o surgimento do Parkurbis – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A.;</i>   | Q1) Como surgiu a estrutura Parkurbis, S.A.?   |
| 3) <i>Enunciar os objectivos do Parkurbis;</i>   | Q2) Que objectivos norteiam a actuação do Parkurbis - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A.?   |
| 4) <i>Identificar constrangimentos iniciais experienciados por esta estrutura;</i>   | Q3) Quais os constrangimentos experienciados pelo Parkurbis quando iniciou a sua actividade de apoio ao empreendedorismo?  |
| 5) <i>Identificar e caracterizar as metodologias de apoio ao empreendedorismo desenvolvidas pelo Parkurbis;</i>  | Q4) Quais têm sido as acções desenvolvidas pelo Parkurbis de forma a apoiar o empreendedorismo e a atitude empreendedora dos seus utilizadores?<br><br>Q5) Quais destas acções se revelaram mais eficazes e quais as dificuldades encontradas? |
| 6) <i>Descrever as parcerias estabelecidas para a concretização dos objectivos e aferir da importância das redes criadas em torno das mesmas para a sustentabilidade da estrutura;</i> | Q6) Quais as entidades parceiras seleccionadas para a concretização dos objectivos?<br><br>Q7) As redes criadas em torno destas parcerias tem assegurado a sustentabilidade do Parkurbis?<br><br>Q7.1) De que forma?                           |
| 7) <i>Apresentar resultados obtidos no domínio das actividades desenvolvidas no sentido do apoio ao empreendedorismo;</i>  | Q8) Que indicadores podem ser apresentados como resultado da eficácia das actividades de apoio ao empreendedorismo aplicadas por esta estrutura?   |
| 8) <i>Analisar factores motivacionais que levam o empreendedor a aderir ao</i>   | Q9) O que motiva o empreendedor a apresentar a sua ideia de negócio ao   |

---

*instrumento de dinamização da Parkurbis?  
actividade económica Parkurbis;*

Q10) Qual o perfil ou perfis do indivíduo/empreendedor que se dirige ao Parkurbis?

9) *Identificar estratégias de interacção do Parkurbis com a comunidade local;*

Q11) Têm sido desenvolvidas estratégias de interacção do Parkurbis com a comunidade local no sentido da promoção do empreendedorismo?

Q11.1) Se sim, quais são e em que consistem?

Q11.2) O que se pretende através desta interacção com a comunidade local?

---

*Documentos a solicitar:*

*Regulamento do Parkurbis -Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A;*

*Outra documentação considerada pertinente.*

---

### ***2.1.5 - Guião elaborado para aplicação à Coordenadora do Projecto GLOCAL<sup>82</sup>***

#### **Perfil do entrevistado:**

Nome completo: Cristina Rodrigues

Idade: 39 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Economia

Função/Cargo: Coordenadora do Projecto Glocal

**Data:** 13 de Março de 2009, pelas 11h30

**Local:** Sala de Reuniões – SPA Consultoria - Vila Real

**Duração:** duas horas e trinta minutos (aproximadamente)

#### **Protocolo da entrevista:**

Apresentação pessoal;

Apresentação do objecto de estudo;

Solicitação de autorização para gravar a entrevista;

---

<sup>82</sup> Neste caso concreto, a pedido da entrevistada, a entrevista com carácter exploratório não teve o guião como linha orientadora, tendo a informadora considerado relevante uma síntese pessoal do trabalho desenvolvido no âmbito do Projecto Glocal. Houve ainda assim o cuidado de recolher a informação considerada pertinente, a partir do guião elaborado.

*Propósito da entrevista*

*Objectivo geral: Caracterizar o GLOCAL - Empresas locais com orientação global enquanto metodologia inovadora de apoio ao empreendedorismo em território de baixa densidade.*

*Objectivos específicos:*

- |   |   |
|---|---|
| <i>10) Identificar as causas que motivaram o surgimento do GLOCAL - Empresas locais com orientação global;</i>  | Q1) Quando e como surgiu o GLOCAL?  |
| <i>11) Enunciar os objectivos do GLOCAL- Empresas locais com orientação global;</i>   | Q2) Quais os objectivos que têm orientado a actuação do GLOCAL?   |
| <i>12) Identificar constrangimentos iniciais experienciados pelo GLOCAL enquanto metodologia inovadora de apoio ao empreendedorismo;</i>  | Q3) Quais os constrangimentos experienciados pelo GLOCAL quando iniciou a sua actividade de apoio ao empreendedorismo?<br><br>Q3.1) Sentiram a interioridade como um obstáculo?   |
| <i>13) Identificar e caracterizar as metodologias de apoio ao empreendedorismo desenvolvidas pelo GLOCAL;</i>   | Q4) Quais têm sido as acções desenvolvidas pelo GLOCAL de forma a apoiar o empreendedorismo e a atitude empreendedora dos seus utilizadores?<br><br>Q5) Quais destas acções se revelaram mais eficazes e quais as dificuldades encontradas? |
| <i>14) Descrever as parcerias estabelecidas para a concretização dos objectivos e aferir da importância das redes criadas em torno das mesmas para a sustentabilidade da estrutura;</i> | Q6) Quais as entidades parceiras seleccionadas para a concretização dos objectivos?<br><br>Q7) As redes criadas em torno destas parcerias tem assegurado a sustentabilidade do GLOCAL?<br><br>Q7.1) De que forma?                           |
| <i>15) Apresentar resultados obtidos no domínio das actividades desenvolvidas no sentido do apoio ao empreendedorismo;</i>  | Q8) Que indicadores podem ser apresentados como resultado da eficácia das actividades de apoio ao empreendedorismo aplicadas pelo GLOCAL?   |
| <i>16) Analisar factores motivacionais que levam o empreendedor a aderir à metodologia de apoio ao</i>  | Q9) O que motiva o indivíduo/empreendedor a apresentar a sua ideia de negócio ao  |

---

*empreendedor dinamizada pelo GLOCAL?*  
*GLOCAL;*

Q10) Qual o perfil ou perfis do indivíduo/empreendedor que se dirige ao GLOCAL?

*17) Identificar estratégias de interacção do GLOCAL com a comunidade local;*

Q11) Têm sido desenvolvidas estratégias de interacção do GLOCAL com a comunidade local no sentido da promoção do empreendedorismo?

Q11.1) Se sim, quais são e em que consistem?

Q11.2) O que se pretende através desta interacção com a comunidade local?

---

*Documentos a solicitar:*

*Documentação relativa aos processos e produtos GLOCAL;*

*Outra documentação considerada pertinente.*

---

## ***2.2 – Questionário aplicado ao Curso de Inclusão Social – Empreendedorismo***

### **2.3 – Questionário aplicado ao Ninho de Empresas**

*Ninho de Empresas do Conhecimento e Novas Tecnologias da Informação de Figueira  
de Castelo Rodrigo*

*(Objectivo: actualização de informação – 8 de Julho de 2009)*

1 - Espaços destinados às empresas incubadas:  
*(Identificação do espaço/área em m2/Funcionalidade)*

2 - Espaços comuns de utilização por parte das empresas incubadas:  
*(Identificação do espaço/área em m2/Funcionalidade)*

3 - Identificação de serviços/apoios prestados aos empreendedores incubados:

4 - Identificação das empresas (e pró-empresas) incubadas nesta estrutura entre  
7/7/2008 e 7/7/2009, tendo em conta os seguintes itens:

*Nome da Empresa ou pró-empresa*

*Regime apartado ou residente*

*Tempo de incubação*

*Produto ou serviço comercializado*

5 - Entidades com as quais o Ninho de empresas estabeleceu protocolos de colaboração  
para o período temporal anteriormente identificado:

*Identificação da entidade*

*objectivos afectos à colaboração*

6 - Acções de divulgação dinamizadas em torno do Ninho de empresas

### **ANEXO 3 – SINOPSES DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS**

*3.1 – Sinopse da entrevista à entidade promotora do Ninho de empresas – Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo;*

*3.2 – Sinopse da entrevista ao responsável executor do Ninho de Empresas;*

*3.3 – Sinopse da entrevista à primeira empreendedora abrangida pelo Ninho de Empresas;*

*3.4 – Sinopse da entrevista à Gestora do Parkurbis;*

*3.5 - Sinopse da entrevista à Coordenadora do Projecto GLOCAL;*

**3.1 – Sinopse da entrevista à entidade promotora do Ninho de empresas – Câmara  
Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo**

**ENTREVISTA Nº1**

**ENTREVISTADO: António Edmundo Ribeiro;**

**FUNÇÃO/CARGO: Presidente do Município de Figueira de  
Castelo Rodrigo, Entidade Promotora do Ninho de Empresas.**

**DATA: 9 de Dezembro de 2008**

**Objectivo 1 –  
Identificar  
causas que  
despoletaram e  
condições que  
possibilitaram a  
implementação  
da estrutura  
Ninho de  
Empresas do  
Conhecimento e  
Tecnologias de  
Informação no  
concelho de  
Figueira de  
Castelo Rodrigo;**

*“Essencialmente por constatararmos que havia um grupo de jovens recém-licenciados oriundos do nosso concelho que tiravam licenciaturas em áreas da comunicação, em áreas da tecnologia, em áreas do conhecimento e que dificilmente algum deles regressaria ao concelho para trabalhar. Temos verificado ao longo dos últimos anos, até porque a Câmara Municipal dá uma bolsa de estudo aos alunos do ensino superior, que muitos deles, aqueles que tiram cursos mais tecnológicos, mais da área da informática, da gestão informática e da comunicação social, nenhum deles regressou ao concelho para trabalhar porque não há ofertas de trabalho nessa área e também não há um mercado que lhes possibilite fixarem-se por conta própria. E nós achamos que para desenvolvermos melhor ou desenvolvermos bem os nossos recursos endógenos (que os temos) também temos que ter essas valências cá, sem necessidade de as contratarmos fora. Hoje com o teletrabalho, com o trabalho à distância, com as novas redes de informação com a possibilidade de investigar em rede e fazer conteúdos para todo o país, com a globalização digamos de conhecimento e de trabalho e de oportunidades, achamos que é possível a partir de Figueira de Castelo Rodrigo um jovem com essa ferramenta que é o curso, nessas áreas do conhecimento, fixar-se e ter a primeira ajuda para poder trabalhar a partir daqui, quer para clientes daqui, quer para pessoas de fora. Essa é a ideia base portanto: ganhar massa crítica para o concelho, que se perdia em cada ano e que se continua a perder uma vez que – não sei como é que são as perguntas seguintes – mas a obra física de instalação do Ninho já está concluída mas é agora é necessário o mais importante que é criar ali as oportunidades e ganhar ali os primeiros ovos..”*

*“Em todo esse dinheiro que foi gasto em tantas zonas industriais porventura poderia ter sido investido de outra forma. Então em vez de fazermos uma incubadora de indústria - que não temos - em termos de procura, nem em termos de fluxo de consumo, nem em termos de mercado...temos alguma indústria...temos a que temos.. a que é viável cá está cá de facto: a indústria transformadora de granitos, a agro-indústria, mas não temos outra. Não temos também mão-de-obra qualificada para outra, não temos...por muitas razões, outro tipo de indústrias. Mas achámos que nesta matéria podíamos ser mais competitivos, ou seja, podíamos criar um edifício de raiz ou reabilitando-o – no caso concreto (...) recuperando o edifício e criando de facto ali os primeiros ateliers, os primeiros espaços de trabalho, com alguns espaços comuns para receber empresas, ou para reuniões de trabalho, ou para apresentação de produto, ou para reuniões comerciais e depois alguns ateliers de trabalho e de criatividade para que os jovens do concelho ali se possam vir a fixar. A ideia surgiu face a esta realidade de termos jovens a fazer formação nessas áreas que para aqui não vinham trabalhar, surgiu porque hoje mais do que nunca ganhou maior acuidade a elaboração de conteúdos...nós próprios aqui na região estamos a adjudicar conteúdos para páginas de internet fora. O portal das aldeias históricas, os portais da guarda digital, os portais...há uma série de informação e de serviços e de conteúdos que estão a ser adjudicados fora...podendo de facto haver aqui no concelho quem os possa realizar a partir de casa. Daí esta ideia.”*

*“ porque esta crise toca a todos e ao interior toca muito mais porque aqui não há investimento públicos que possam amortecer a falta de investimento privado. O único investidor público é a Câmara Municipal. Não se faz uma obra pública do Estado há muitos anos. Tirando alguma melhoria de acessibilidade (mas isso também não é o Estado centralmente que faz), não se faz uma obra pública... e então só os investimentos camarários podem alavancar outro investimento privado e como se sabe as Câmaras municipais... [as políticas públicas] São inexistentes, não há uma política de sustentabilidade regional, não há uma política de desenvolvimento regional. O país não é pensado do ponto de vista regional, ninguém faz florescer as nossas realidades endógenas (...)*

“ Há empresas que poderiam modernizar ou avançar e não avançam com medo da crise e portanto isso faz com que fundos comunitários não sejam adequadamente utilizados. E ainda não há, ainda não começaram os fundos comunitários a surgir. Mas o certo é que perguntava-me se havia política de desenvolvimento a nível central. Eu acho que não há. Não há nenhuma política transversal de desenvolvimento, e a prova de que não há é que não se vê uma obra verdadeiramente transversal – quando digo uma obra é um investimento ou uma acção, verdadeiramente transversal do ponto de vista regional que fixe pessoas, que fixe competências, que acrescente ou que faça valorizar os recursos endógenos de cada região, portanto.”

“[Políticas públicas] Não as há. Inexistem. Inexistem as políticas, são só anúncios. As políticas públicas de desenvolvimento regional...e então rural..”

“Acho que é uma condição sem a qual não teríamos empreendedorismo na área do conhecimento e das novas tecnologias, na medida em que, inexistindo essa oportunidade os jovens nem sequer questionariam se podiam ou não ficar aqui a trabalhar e se poderiam fazer trabalhos a partir daqui para outras paragens e para outros destinos comerciais. Portanto o Ninho está agora concluído estamos a apreciar já as candidaturas para as primeiras empresas ali a instalarem-se, mas inexistindo o Ninho, inexistindo essa condição física, nós poderíamos pegar nos 250000 euros e fazer uma estrada municipal que faz falta, fazer uma calçada, um arruamento, uma requalificação que fazem todos falta. Como poderíamos empregá-lo numa acção social e ampliar um lar de 3ª idade que faz falta, mas há sempre, na afectação dos dinheiros públicos tem que haver sempre uma estratégia basilar de utilizá-los bem, ao serviço das populações dentro das nossas competências e atribuições.”

“Mas a Câmara Municipal optou por, neste caso concreto, criar estas condições e específicas para este nicho de empreendedores tendo em vista valorizar o próprio concelho. Se não tivermos aqui técnicos de informática a trabalhar, comunicadores, relações públicas, gestores de redes, criadores, inovadores em conteúdo, pessoas que registem marcas, pessoas que criem imagem, o concelho seria mais pobre. E neste século XXI em que o conhecimento sai muito valorizado, não podíamos ficar para

*trás e portanto os nossos jovens têm que poder competir e estar ao mesmo nível dos outros jovens, de todo o país, da Europa e do Mundo.”*

*“Nós cá em Portugal não temos essa prática nem essa política e os privados só investem associados a um investidor público, e portanto nós que não tivemos investidor público a nível central também não temos grandes privados a investir. Então os privados que investem são os pequenos, os que investem ao lado da Câmara Municipal no fundo. Se a Câmara Municipal criar condições, criar uma empresa municipal para vender produtos e para os levar lá fora, cria-se uma empresa de conservas para produzir porque tem quem escoe.”*

**Objectivo 2 –  
Aferir das linhas  
estratégicas de  
promoção do  
empreendedorism  
o de base local,  
definidas para o  
Ninho de  
empresas do  
conhecimento e  
Tecnologias da  
Informação de  
Figueira de  
Castelo Rodrigo.**

*“A zona Centro de per si já não tem muitas candidaturas nesta área, mas a Beira Interior Norte dentro da Zona Centro é um deserto de candidaturas para inovação e para modernização de empresas e para o tecido empresarial. Então nós estando cientes disso, dessa amarga realidade, lançamos o Figueira FINICIA que se trata de um financiamento bancário com capital de risco em que a Câmara entra com 20% do capital de risco, um financiamento digamos agilizado para processos até 45000€ - e já temos neste momento dois aprovados e um em estudo aqui do concelho; para além do Figueira FINICIA há as iniciativas locais de emprego como disse em que há a possibilidade de apoiar o auto-emprego dirigido a este sector específico das ciências do conhecimento e há depois um conjunto mais localizado de apoios como sejam o apoio à criação de postos de trabalho, o apoio à natalidade, o apoio à fixação de jovens casais, a redução do IRS, os custos sociais mínimos nos serviços de água, saneamento e resíduos. No seu conjunto, o concelho é apelativo para a fixação desta massa crítica (...)”*

*“E ao nível da entrada no mercado laboral têm que ter oportunidade de testar aqui as suas ferramentas, que aprenderam na faculdade, com este instrumento que nós lhe acrescentamos que é o “chave-na-mão”, um espaço físico é certo, onde a pessoa se pode obrigar ela própria a um horário, a onde se pode obrigar ela própria a implementar a sua estratégia comercial e de marketing, a pôr em prática aquilo que aprendeu...Ou seja, se quando eu me licenciiei eu tivesse tido oportunidade de no dia seguinte à licenciatura, fazer uma*

*Iniciativa Local de Emprego, de recorrer ao FINICIA e ter fundos dirigidos ao meu investimento com risco, com capitais de risco, ou seja, em que a análise do Projecto não é tão basilar quanto uma análise de um crédito normal, é uma análise mais facilitada, é uma análise mais rápida, mais fluida porque há capital de risco.”*

*“Da ideia à concretização. Mas neste momento já temos dois projectos de capital de risco aprovados aqui em Figueira e está um terceiro em estudo. Não necessariamente para o Ninho de Empresas. Figueira FINICIA é para vários projectos que não são para o Ninho de empresas. É para empreendedorismo... (...) Mas também para o Ninho de empresas. Portanto alguém que queira criar uma empresa e recorrer ao FINICIA... porque as garantias que [o investidor] dá no FINICIA são menos do que as que dá num empréstimo normal. É um empréstimo agilizado e facilitado. Porquê? Porque a Câmara assume 20% em capitais de risco. Há uma necessidade de capitais de risco.. a banca per si guarda algum dinheiro para sociedades de capital de risco para inovar, para se avançar, o mundo só avançou com ideias, com actos de idiotas por vezes, não é, actos que estavam para além dos tempos em que a pessoa que teve a ideia vivia e portanto os capitais de risco existem para financiar, para dar suporte a essas ideias algo malucas, adiantadas no tempo.. (...) Diferentes, arrojadas, de vanguarda e que depois vieram a ser grandes casos de sucesso como seja por exemplo a voz sobre dados, a transmissão de voz sobre dados, ou o voice mail, enfim tantas pequenas ideias que foram geradas no passado e que hoje já as damos como assentes...mas na altura em que foram geradas eram utópicas, eram inconcebíveis e foram apoiadas por alguém. E daí as patentes. E daí os registos. E também gostaríamos que neste nosso Ninho de empresas houvesse oportunidade para alguém se fixar só para dar apoio à criação de ideias, de marcas, patentes, processos de fabrico, este tipo de actividades. Temos de resto já em estudo... (...) Temos de resto um regulamento em estudo, um regulamento para apoiar a criação de marcas, patentes, a logística a partir aqui de Figueira de Castelo Rodrigo. (...) Está quase pronto. Está em estudo os valores a apoiar. Nós vamos pagar uma parte dos custos com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial para que haja aqui um fluxo de ideias e de registos e de avanços, quer de sites e domínios da internet, quer de processos de fabrico, quer de marcas, de patentes, de*

*registos, segredos de indústria...é tão utópico quanto o Ninho mas é tão exequível quanto o Ninho que já está feito. Portanto, o Ninho já é uma realidade, agora é necessário pôr ovos e esperar que eles choquem...*

*“Portanto vamos continuar a acreditar e a sonhar e vamos fazer agora um Núcleo de oficinas (...) como considerávamos este dinheiro do Ninho um investimento já feito, o retorno que agora tivermos de fundos comunitários (tenho quase a certeza que ele será aprovado no âmbito dos fundos comunitários) vai ser empregue a fazer uma espécie de unidade industrial, mas com secções muito pequenas, com oficinas, não com indústrias que nós não as temos... (...) Com microempresas, mas já na área oficial, já na área do “fazer”, do criar. Pequenas serrações, pequenas unidades de electricidade, pequenas serrações, pequenas unidades de electricidade, pequenas unidades...enfim, todas as áreas temáticas: frio, aquecimento, energias foto voltaicas, novas energias. Nessa área nós vamos criar (também ainda não sei se será um edifício de raiz se será um edifício modular, vamos criar um Ninho de oficinas...ainda não tem nome...”*

*“Gostaríamos que esta estrutura criasse serviços ou desse serviços à outra [Ninho de empresas]. Por exemplo, se tivermos uma pedra (e temos quem trabalhe bem a pedra), porque não vender o fruto do trabalho a melhor preço? Entraria o Ninho à procura de novos canais de comercialização, de imagem, de marketing, de contratação. Se nós produzirmos um bom vinho, porque não engarrafá-lo (ou um bom azeite), valorizá-lo encontrar-lhe um novo público, um novo mercado. Pelo menos naquilo em que somos bons! Não poderemos fazer isso em tudo e a especialização é ótima. (...) Nós temos que pegar no nosso melhor azeite, nas nossas melhores azeitonas de conserva, na nossa melhor amêndoa, no nosso melhor vinho, nos nossos melhores doces e compotas, temos que engarrafar o melhor possível, dar a melhor imagem possível e encontrar mercados para ele.”*

*“Quem se vai instalar lá vem com uma competência nova (estamos a falar de jovens licenciados), vêm com uma ferramenta que os adequa a pensar, a produzir e a aprender sempre e a continuar a pesquisar e a aprender sempre. Não é estatizante. E portanto são eles que têm que se autosustentar no sentido de que, ali têm a ferramenta logística, possibilidades de se (??), possibilidade de trabalhar, possibilidade de ter pequenos custos para uma grande logística. Enquanto o jovem licenciado comum teria que pensar:”hi, tenho um escritório, vou ter que tratar da luz, vou ter que tratar da água, vou ter que tratar da limpeza, vou ter que tratar dos telefones, vou ter que tratar da internet, vou ter que tratar da renda, vou ter que tratar da portaria, vou ter que tratar da segurança.. (...) E como nós não temos essa cultura de risco ali o risco é mínimo. Portanto o empreendedor entra pagando uma parte dos custos, mínima e quantificada em valores subsidiados, portanto com um custo social inerente. Portanto ele vai pagar pouco. (...) Por dois, três anos. E...sinceramente se daqui a quatro anos ainda lá estivessem os mesmos empreendedores que nós pensamos que irão estar, que irão entrar agora, não me importaria nada. Se não tiverem que doar o espaço...Só encher aquela gaiola enorme de pássaros já seria bom. Portanto não estou muito preocupado com a saída de empresa e o mostrar-se auto-sustentável, porque muitos deles noutras experiências de Ninhos de empresas aconteceu isso: quando estive demasiado grande a pressão para se tornarem auto-sustentáveis, os custos descontrolaram-se e alguns caíram. Alguns só se aguentavam mesmo com aqueles custos...reduzidos. Eu quero que os custos reduzidos sejam algo de competitivo! Quero que o nosso funcionário que vai fazer um conteúdo da internet para a página da TAP, consiga competir com um funcionário em Lisboa que gasta dez vezes mais do que ele com a logística, com a estrutura. E então ele é competitivo a partir daqui. Consegue trabalhar a partir de Figueira de Castelo Rodrigo com maior produtividade porque não tem horas de ponta, com maior conhecimento porque tem mais tempo livre para dedicar ao estudo, à criatividade e poder-lhe-ão faltar só a proximidade dos contactos...essa tela-á que arranjar hoje fruto das novas tecnologias! Hoje é o e-mail, é a teleconferência, é a videoconferência, é...as possibilidades enormes que há hoje de as pessoas comunicarem entre si e portanto ele a partir daqui está competitivo. Está de igual para igual: em termos da*

*ferramenta de trabalho que obteve na faculdade e está mais competitivo porque tem uma logística mais barata., mais económica, socialmente apoiada por nós, que também ganhamos (...).”*

*“O que nós queremos é que a pessoa que estiver no Ninho de empresas sinta que está na rede, a trabalhar tão bem como se estivesse em Lisboa. Há um caso que poderá ser um caso de estudo de um jovem casal que veio trabalhar para Celorico da Beira. Ele trabalha na TAP através da internet...ou da intranet não sei...trabalha informaticamente na TAP e ele disse-me: “desde que vim para Celorico tenho muito mais tempo para a família e produzo muito mais que os meus colegas porque acedo mais rapidamente, trabalho mais depressa a partir de Celorico do que a partir de Lisboa.” Isto contou-me ele há uns três anos e a esposa dele trabalha na Câmara de Celorico da Beira. Mas é um exemplo de que é possível estarmos aqui e a trabalhar para todo o mundo, é um exemplo de que é possível juntar investidores, consumidores, público, investigadores à distância de um clique. Portanto hoje não faz sentido... (...) ...os conteúdos de várias páginas de Cabo Verde são feitas na cidade da Guarda!...Os componentes dos automóveis alemães são feitos muitos deles aqui no norte do país! Portanto hoje, dadas as relações comerciais, até ao nível físico, ao nível das componentes, todo o mundo faz e se especializou em algo que depois é juntado algures, então ao nível do conhecimento que é muito mais fácil de fazer fluir, de fazer chegar, de fazer circular (um e-mail circula por milhões de sítios em micro-segundos, portanto não faz sentido no meu entendimento a ligação faculdade-universidade-meio ...(ela) pode-se fazer com um a Universidade da Beira Interior ligada a uma indústria nos Estados Unidos! O meio aqui não precisa de ser a Covilhã.”*

*“As empresas estão isoladas...(...) É verdade. Porque cada um especializou-se naquilo que sabe fazer melhor dentro da sua área empresarial. E não se pode esperar que o homem que faz móveis aqui em Figueira de Castelo Rodrigo, e há homens a fazer boas cadeiras e boas mesas e bons armários, não se pode esperar que seja ele a evoluir para a comercialização do produto com um valor altamente acrescentado num outro destino. Tem que ser outrem a fazer isso. A criar a rede. Ele só pode beneficiar da rede por vender com valor acrescentado...mas ele tem que*

*continuar a fazer o que faz bem. Não pode deixar as cadeiras e ir à procura dos clientes ao Japão, ou a Itália ou onde quer que seja. Portanto, na minha óptica, as redes devem-se estabelecer transversalmente, nem de baixo para cima, nem de cima para baixo. Cada um tem que se especializar neste mundo, quer queiramos quer não, Século XXI, nesse aspecto não é diferente do Século XX. Cada um de nós tem que se especializar numa área, tem que ser bom naquela área.”*

*“...quando eu o propus a fundos comunitários toda a gente gostou da ideia e toda a gente quer apoiar o Ninho. Portanto esta é daquelas obras que eu sabia que não ia fazê-la sozinho. Toda a gente quer saber qual é a experiência de quanto vale ter um Ninho de empresas do conhecimento! Se é uma utopia ou se é algo que vai acrescentar e que vai mudar o paradigma.”*

*“ Mas o Ninho pode fazer isso! (...) Pode desenvolver recursos endógenos aqui na nossa região, pode gerar plataformas em que se desenvolvam e ganhem todos. Por exemplo, pode criar produtos turísticos e comissioná-los. Pode criar produtos que até agora não eram produtos. Pode formatar produtos novos e dar-lhe roupagem, visibilidade, forma e vendê-los. Portanto o Ninho tem essa potencialidade e estou convencido que por aí, quem for para lá trabalhar, vai conseguir...[a estratégia] É a de cada um! O Município será o menos interventivo nessa área. Nós não queremos balizar...não queremos que os empreendedores sejam funcionários públicos! E fiquem limitados ao pensador máximo!”*

*“Há e há um acompanhamento...e nós próprios vamos tentar ser clientes do Ninho, nos conteúdos, nos produtos que o Ninho possa ter para vender e possa oferecer para aumentar a nossa eficácia e a nossa eficiência...agora nós não vamos limitar a actividade criativa...vamos fomentar a actividade empreendedora (porque nós somos pouco empreendedores) e o jovem licenciado quer logo trabalhar por conta d’outrém, nunca quer empreender e trabalhar por conta própria. Nós vamos fomentar esta actividade empreendedora, mas depois em termos de criatividade vamos deixar que a criatividade se solte e venha a gerar ela própria... [apoio ao empreendedor] A esse nível, do apoio ao registo de marcas, de patentes, alguma facilitação de burocracias, de procedimentos, a esse nível.”*

*“não é porque sempre que se inova usando o palco rural, o palco*

*de territórios pouco desenvolvidos, a vantagem da inovação fica sempre noutra qualquer que não nesse território. (...) Portanto, eu posso inovar sem necessariamente trazer para o território onde a inovação é visível, onde a inovação é palpável, rendimento nem desenvolvimento! Eu posso ter uma técnica nova de vindimar e venho com uma técnica que vindima sozinha e não dou mão-de-obra de vindima e vou produzir o vinho às Caves- Aliança. Portanto nem sempre a inovação acarreta desenvolvimento dos territórios onde a inovação produz resultados. Mas isto é uma visão de emprego porque o mais comum seria dizer.”a inovação sim, acrescenta”...nem sempre acrescenta!”*

*“Eu penso que o Ninho de empresas...nós tivemos aqui uma ideia, há aqui uma ideia subjacente ao Ninho de Empresas que é o DNA Cascais, que é o apoiar empresas, que é o apoiar actividades empreendedoras, apoiar ideias, tornar ideias em negócios, transformar ideias em negócios em Cascais. E nós temos digamos esta ligação com o DNA Cascais. (...) [parceria] Estamos a tentar formatá-la enquanto parceria, mas neste momento temos uma inspiração. [Projecto Glocal] Já ouvi falar mas não conheço profundamente. Mas eu não queria...não queria...eu queria...porquê Cascais? Então mas Cascais é litoral, não tem nada a ver, é um dos concelhos com maior qualidade de vida. [Glocal] Porque eu não queria mais do mesmo! Eu não queria...não quero pequenas cooperativas de valorização de recursos endógenos que não se valorizam nunca...ou que terminam quando acabam os subsídios. (...) Tem que ser algo de diferente! O que eu queria aqui neste Ninho de empresas do conhecimento é ter de facto jovens, até podem não prestar nenhum serviço à população, podem não valorizar nenhum recurso endógeno, ainda não falamos muito nessa vertente que é importante, mas podem não valorizar os recursos endógenos, podem só fazer como eu disse os conteúdos de Cabo Verde, ou de Angola, ou do Brasil ou da TAP. Podem fazer concepção de páginas da internet, não tem nada a ver connosco, connosco valorização dos recursos endógenos. Mas tem a ver com a fixação da pessoa, do trabalhador, da massa crítica, da pessoa que exige qualidade, da pessoa que vai ao cinema, da pessoa que usufrui dos bens sociais, da pessoa que usufrui das piscinas, dos complexos desportivos, que vive e que dá qualidade de vida porque nós se não vivermos em comunidade não nos sentimos*

*bem e vamos à procura de outros espaços onde haja gente. [Ninho de empresas promotor do desenvolvimento local] É. Só pela fixação da pessoa...nós estamos tão mal aqui no interior em termos de como fixar essa massa crítica que só pela fixação...a pessoa está cá, é um criativo, é um comunicador, é um fazedor de coisas, tem a ferramenta adequada, está nas novas tecnologias, está ajustado aos novos tempos, e então trabalha para fora, de e para, mas trabalha cá e, ao longo da sua vida laboral há-de ter um rasgo para promover algo cá, há-de ter um rasgo para investir algo cá, há-de ter procura a partir de cá, há-de ter respostas. Eu hoje...temos restaurantes, unidades hoteleiras, algumas têm página da internet e outras não têm. As que têm vendem mais. É um facto! Porque não ir à procura das que não têm? Porque não formatar produtos e ter a certeza que vai resolver o problema aquela pessoa? A partir do dia em que o Convento de Santa Maria de Aguiar foi para o Booking vendeu mais! Melhorou a taxa de ocupação apesar da crise. Foi alguém que lhes disse vão com esta ferramenta, vão por aqui! E resultou! Portanto, tendo cá esta massa crítica pode-nos acontecer a todos. Pode alguém dessa massa crítica dizer: "a como é que está a vender estes cubos de granito? A x" Mas eu consigo-lhe mercado para y!" E aí sim...ainda que não exista rede....ainda que fiquemos pela fixação de micro-empresas, neste caso de 14, já estaremos realizados! Que tenham sustentabilidade...nós não lhe vamos pagar nada, eles é q eu se vão auto-potenciar, se estiverem lá é porque estão a ganhar dinheiro! Mas eu conheço os números e conheço as realidades, nesta área a região paga muitos estudos fora, muitos diagnósticos, muitos planos estratégicos, muita informação, muitos conteúdos fora. Região da Beira Interior...e isso pode se feito a partir daqui! E por isso é certo que vem aí a crise e a crise atrasará é certo algumas tomadas de decisão e alguns empreendedores quando eles pensam lançar-se dada a questão do risco inicial, mas como disse, com os ILE's, com o PRODER, com o FINICIA, com o QREN, vamos ter oportunidades de ter ali jovens que se vão lançar a partir daqui. Nem que depois por ironia do destino tenham que ir à procura dos grandes centros. Mas o primeiro passo pode ser aqui! (...)o Ninho de empresas permite ter salas de reuniões onde se podem simular ou fazer reuniões, salas de formação onde se podem simular ou fazer formações, portanto permite que se brinque às empresas. Permite*

*ao empreendedor que não tenha a certeza se o é ou não...é um espaço de experimentação! E não queria que ninguém ficasse com a frustração de ir para o Ninho e não conseguir vencer neste meio. O meio não é fácil para se vencer, tem que se ser mais ousado, é verdade! Por falta da tal rede que é preciso aqui ainda criar! Mas quem apostar eu acho que vai ser bem sucedido. Quem apostar com a convicção de que aqui vai ter mais tempo livre para criar, para trabalhar, de que aqui a vida é mais fácil do ponto de vista do apoio familiar, suporte familiar - refeições, higiene... -espaços públicos de lazer, da investigação, portanto aqui é mais fácil! Para trabalhos criativos, para trabalhos científicos, para trabalhos de investigação, para trabalho de escrita, para trabalhos de pensamento, para teletrabalhos o Interior tem essa oportunidade que o Litoral não tem.”*

### 3.2 – Sinopse da entrevista ao responsável executor do Ninho de Empresas

#### ENTREVISTA Nº2

**ENTREVISTADO: Paulo Langrouva;**

**FUNÇÃO/CARGO: Responsável Executor do Ninho de Empresas;**

**DATA: 16 de Dezembro de 2008.**

**Objectivo 1 –  
Identificar os  
objectivos  
inerentes à  
implementação da  
estrutura Ninho de  
empresas do  
conhecimento**

*“Um dos objectivos fundamentais é fomentar a criação de novas empresas, diversificadas, quer da área do conhecimento, quer da área das tecnologias de informação, por parte de jovens essencialmente, com idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos, e recém-licenciados ou eventualmente e preferencialmente até, de formação superior especializada no sentido de desenvolverem e criarem empresas diversificadas e que tenham contribuído para a dinamização do tecido empresarial local.”*

*“Houve aqui uma primeira fase que consistiu no seguinte: a preparação de todos os instrumentos e mecanismos necessários para o bom funcionamento do Ninho. Essa fase de preparação consistiu em criar-se nomeadamente os formulários de candidatura, em criar os regulamentos internos, em criar digamos os serviços necessários para o bom funcionamento do Ninho. Haverá uma segunda fase especificamente para a promoção e divulgação do Ninho. A promoção do Ninho nomeadamente através de acções ou campanhas de divulgação em termos de media – aliás tem sido bastante divulgado creio eu, sobretudo nos jornais locais e em jornais em nível até nacional, saiu ultimamente no Correio da Manhã, já saiu no Público e também em termos de meios televisivos (também já saiu nos meios televisivos), portanto essa a tal promoção inicial do Ninho. Haverá uma segunda estratégia que passará fundamentalmente por estabelecimento de protocolos com algumas instituições, nomeadamente universidades, politécnicos, outras incubadoras ou outros Ninhos de empresas, enfim...(...) Parcerias estratégicas com a finalidade de se aproveitar algum potencial, eventualmente spinoffs de pólos universitários, politécnicos, enfim, tudo o que seja digamos, possível fazer-se para criarmos outras empresas aqui no Ninho. Porque o Ninho também prevê o regime apartado e o regime residencial. A empresa pode ter aqui a sua sede social ou pode eventualmente ter aqui só uma filial. Pode estar a empresa-mãe em Lisboa, Porto ou Coimbra, mas ter aqui uma filial em que o Ninho é o suporte digamos para dar continuidade a esse projecto dessa empresa. (...) A partir de Janeiro haverá seguramente uma nova fase, uma estratégia mais vocacionada para se implementar estas parcerias, especificamente com universidades, pólos universitários ou ainda outras incubadoras, para se*

*tentar dinamizar o Ninho. E tem que passar fundamentalmente por aí!”*

*“Considero importantíssima [parceria com a universidade] porque é assim...é precisamente nesses meios universitários que reside algum nosso potencial público-alvo. Estudantes de hoje, futuramente deverão ser os nossos empresários e os nossos potenciais públicos-alvo aqui para o Ninho. Se for feito esse trabalho de campo a nível dos cursos, dos diversos cursos, será fundamental para contribuir digamos para a sensibilização destes aspectos e para a informação, portanto, aos estudantes destas possibilidades que têm digamos para sair de situações de desemprego involuntário. Desemprego hoje é um dos factores críticos na nossa sociedade...e portanto tudo o que seja mecanismos, informações, divulgações, esclarecimentos necessários que apoiem os jovens a enveredar por outros caminhos e eventualmente resolver o seu problema de desemprego, será fundamental e crucial e o sucesso passa precisamente por aí. (...)*

*Penso que o meio universitário também é um dos nossos públicos preferenciais, até porque estamos a falar de um Ninho do Conhecimento, Tecnologias da informação, o regulamento especifica que é dada uma preferência a jovens com idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos, recém-licenciados e preferencialmente até com formação superior especializada: mestrados ou doutoramentos e que eventualmente estejam a desenvolver teses de doutoramento e de mestrado que depois se possam vir a converter em projectos empresariais. E portanto que se possam eventualmente até instalar no Ninho de empresas de Figueira (de Castelo Rodrigo), não é? E isso é que é fundamental neste trabalho, trabalho de campo universitário.”*

**Objectivo 2 –  
Identificar  
metodologias  
/estratégias a  
curto e a médio  
prazo no sentido  
de permitir ao  
Ninho de  
empresas do  
conhecimento  
atingir os seus  
objectivos**

*“As empresas podem beneficiar de vários serviços que eu considero importantes, ao estabelecerem-se no Ninho. Primeiro, a nível administrativo, nomeadamente em questões de recepção de público e encaminhamento de faxes, encaminhamento de fotocópias e eventualmente agendamentos de reuniões, etc, pode ser feito aqui, isto a nível administrativo.*

*E depois há todo um outro trabalho mais técnico que pode ser desenvolvido, nomeadamente o seguinte: por exemplo, apoios na formalização/constituição da empresa, de apoios relacionados com aspectos contabilísticos, fiscais ou eventualmente até jurídicos, poderá ser dado até esse apoio jurídico, eventualmente por exemplo para...(...) Gratuitamente, nomeadamente uma empresa quer formalizar um contrato de trabalho com um colaborador, eventualmente a empresa não sabe redigir um contrato de trabalho e as formalidades que ele tece...pode haver esse apoio jurídico para apoiar e ajudar na elaboração desse contrato e no encaminhamento e*

*cumprimento de determinadas regras básicas que estão estabelecidas. (...)*

*Sim, portanto a parte de serviços jurídicos da Câmara pode apoiar nesse serviço. Eventualmente no apoio a futuras candidaturas a outros apoios! Apoios e financiamentos e subsídios que possam existir, apoios na formalização de contratos, apoios eventualmente na selecção de estagiários e colaboradores...enfim, há todo um apoio técnico que, se as empresas e nomeadamente os empresários entenderem por bem, solicitar esse acompanhamento, uma equipa técnica está disponível para apoiar e prestar esse acompanhamento e esse apoio aos empresários instalados. (...)*

*(...) É assim, isso depende muito dos empresários. Se o empresário entender que prefere ele, com o apoio da tal equipa, preparar aqui o plano de negócio, é possível que o mesmo seja elaborado aqui. Se ele entender que deve ser o contabilista a acompanhá-lo e apoiá-lo, que tem um outro conhecimento da gestão da empresa, tem um outro conhecimento de outros aspectos contabilísticos e que são importantes contemplar para o plano de negócios, poderá solicitar o apoio dos contabilistas. Portanto, aqui depende sempre da vontade e da iniciativa digamos do empreendedor. Ele é que tem saber o que é quer, porque nós aqui não nos vamos imiscuir na gestão ou na administração de empresas, nós aqui poderemos eventualmente prestar apoios, prestar serviços caso sejam solicitados nesse sentido. (...) Eu penso que isso é fundamental.*

*Creio eu que todos eles nesta... principalmente no primeiro ano de actividade, solicitarão portanto este acompanhamento, seja para obter esclarecimentos de natureza contabilística, seja para obter esclarecimentos de natureza jurídica, ou fiscal ou eventualmente para saber que margens é que há-de praticar ou que estratégia é que há-de definir para a empresa, certamente e estou convicto, que se socorrerão muito desta equipa que está disponível para os auxiliar neste primeiro ano de actividade que é sempre mais complicado.”*

*“É assim, é sempre uma questão difícil de dizer ou programar um ano específico [actividade do Ninho de empresas], agora obviamente que penso que atendendo às dificuldades económicas que o país atravessa, às adversidades que os próprios empresários/empreendedores enfrentam, torna-se difícil prever se será 2009 ou se será 2010.Quanto mais depressa se criar aqui uma dinâmica empresarial, tanto melhor.”*

### 3.3 – Sinopse da entrevista à primeira empreendedora abrangida pelo Ninho de Empresas

#### ENTREVISTA Nº3

**ENTREVISTADO:** Sónia Coelho;

**FUNÇÃO/CARGO:** Empresária apoiada pelo Ninho de Empresas.

**DATA:** 30 de Janeiro de 2009

**Objectivo 1 –**  
*Identificar as motivações que levaram à opção pela criação de uma empresa por parte da empresária.*

*“Foi basicamente também por falta de oportunidade. Vivemos num local regional, não é, onde não há muitas oportunidades e depois surgiu esta oportunidade do ninho de empresas e eu achei que devia arriscar, uma vez que tive bastante apoio, e acho que sim, que realmente nós temos que arriscar, temos de arriscar...porque se eu quero me fixar e permanecer nesta zona, sou daqui, e se não há outra oportunidade, porque claro que é muito mais fácil ser empregado e...neste sentido o meu perfil não é tanto também o de empresária, mas acho que os seres humanos também se adaptam bem e surgiu esta oportunidade e eu arrisquei e agarrei.”*

*“ [eu e minha irmã] estávamos a querer mais apostar na via ensino, na formação e até mesmo...pronto, mesmo de explicações. Só que entretanto aqui o Ninho não está bem adequado para isso e depois pensei então...porque o Ninho é mais para serviços, não tanto...também de produtos mas mais de serviços e...depois tem a minha área, portanto é a minha área e é juntar o útil ao agradável um bocado isso.”*

**Objectivo 2 –**  
*Identificar constrangimentos iniciais experienciados após ter decidido iniciar um negócio por conta própria.*

*“os obstáculos é mais a parte da burocracia, demora sempre bastante tempo, realmente temos até apoio do IEFP, porque há bastantes apoios, o QREN, mas demora bastante tempo as burocracias, até mesmo para um projecto ser aceite ou não...”*

*“O apoio realmente foi da Câmara, o apoio...mas as dificuldades também são algumas. Foram da parte da burocracia, depois sendo um meio pequeno e sendo também uma empresa pequena, não sei parece também um bocadinho, não sei se demorará um bocadinho mais de tempo ou não.”*

*“Como é um meio pequeno, realmente as pessoas...relativamente à minha área...as pessoas ainda não perceberam que a dificuldade que sentem nas suas empresas é também se calhar a falta de publicidade, a falta também da divulgação dos seus produtos. As pessoas aqui acham que é um ‘mal desnecessário’ aliás. Ou seja, que no fundo não faz muita falta. Uma coisa*

*também é certa, aqui a publicidade é mais boca-a-boca. E então as pessoas ao pensarem em gastar tanto dinheiro em publicidade, acham que não vale a pena, que não é rentável. Pronto, a dificuldade que eu sinto mais também é a do meu serviço aqui neste meio local não sei se terá tanta saída...*

*“Aqui não tenho muita concorrência por isso por um lado é bom e acredito que as pessoas, as empresas que também se queiram divulgar, que tendo aqui algo onde o possam fazer não vão se estar a deslocar a outros meios mais longe, que acaba muitas vezes por sair mais caro e acredito que sim...acredito que pela pouca experiência – só são ainda 3 meses – no início às vezes é complicado...e as coisas não estão já a correr assim tão bem.”*

**Objectivo 3 –  
Descrever a  
actividade  
desenvolvida  
enquanto  
empresária do  
Ninho de  
empresas de  
Figueira de  
Castelo  
Rodrigo e  
explicar o que  
motivou a  
escolha por  
esta estrutura  
e por esta  
actividade.**

*“Mesmo no site da Câmara, na parte pronto das notícias, por aí...e foi também porque o Ninho foi inaugurado no dia do Feriado aqui de Figueira de Castelo Rodrigo, do Municipal, 7 de Julho, e falou-se mais ou menos o que é que isto iria ser. Entretanto depois o Presidente estava à procura de pessoas, principalmente pessoas aqui da região que se quisessem fixar por aqui, instalar por aqui, e entretanto depois também foi um bocado também o presidente pronto, que andou à procura também de jovens, que apostassem na área do conhecimento. E então ele soube também de mim, depois com uma conversa com ele também, vimos o que isto poderia dar e assim, e foi mais ou menos a partir daí que eu depois também avancei.”*

*“Porquê o Ninho? Realmente é mesmo por isso, por ser mesmo um preço...eu ainda nem paguei nada. Mas o preço de aluguer é realmente muito baixo! Ou seja, é mesmo para apoiar e o Presidente já tinha...já falou até, que eles estão a estipular este preço que é também para as pessoas terem um bocado a obrigação de, porque o preço no início era 100 euros pelo espaço, depois também já com internet, já com ar condicionado... (...) Mensal, mensal. Ou seja acho que aqui na zona, aqui na zona...e se este Ninho de empresas estivesse instalado noutros locais, nas grandes cidades, que ia dar grande sucesso. Aqui as pessoas têm um bocado mais de medo de arriscar, mas foi basicamente por isso!”*

*“E entretanto pensamos nesta porque também, entre outras, fizemos um estudo de mercado aqui na zona...(...) Esse estudo também não foi um estudo muito rigoroso. Foi um bocado também da observação e se calhar também um pouco, pronto...fundamentalmente observação, do que poderia ou não dar aqui na zona. Porque é assim...Que pensámos e depois também com perguntas a pessoas [...] e até mesmo a pessoas locais, saber o que é que poderia dar aqui ou não. Pronto, a aposta nesta área foi, pronto também é a minha área, e o que é que eu pensei: publicidade. Publicidade na zona também não existe agora (já houve), não existe essa parte da comunicação, da imagem para divulgar as*

*empresas. E eu penso...é assim, esta parte se calhar, da imagem...uma coisa que eu tive oportunidade de observar que é: as empresas de cá não podem gastar muito dinheiro na parte da publicidade, no sentido de criar página de internet por exemplo. Mas se calhar mesmo a parte gráfica, mesmo a parte de impressão, acho que aqui é uma ajuda ????, a parte mesmo da impressão, porque só...claro o cliente não vai pagar só o serviço criativo, não é, vai pagar a totalidade. E acho que eu faço um bocadinho de tudo no sentido de ter a parte criativa e depois também pedir parcerias para a parte de impressão, que depois mais tarde estou também a pensar eu própria ter as máquinas mesmo, que acho que aqui nesta zona..."*

*"Pronto, essas parcerias foi...tenho um conhecimento com um amigo que ele tem uma empresa também desta parte mesmo de impressão. E depois também tenho uma amiga, ela é de Lisboa, ela trabalha mais na parte criativa, do design...Pronto, e o que é que eu pensei? Estes conhecimentos e depois conhecimentos também com os daqui da zona, da parte gráfica, de impressão: Pinhel, Foz-Côa, Guarda... (...) Gráficas aqui da zona. Enquanto eu não tenho o dinheiro para comprar as próprias máquinas porque isso acho que... (...) Pretendo fazer esse investimento. Até lá, queria que as parcerias e através dos próprios conhecimentos e também pronto saber que os locais, os de mais perto...é também uma questão monetária para mim, não é, para me deslocar sempre é mais, fica-me sempre mais em conta. O que torna também mais caro para o cliente. (...) Nesta de Foz-Côa e de Pinhel estou a falar para depois também criarmos uma parceria assim um bocado mais rigorosa no sentido do tal protocolo.Com os outros ainda não. Ainda não, é mais à base de troca mais ou menos de serviços. É um bocado mais assim."*

*"Então primeiro foi dirigi-me à Câmara que é a entidade promotora e falei directamente mesmo com o presidente. Depois o presidente encaminhou-me, entre aspas, para o Dr. Paulo, que foi chamado para aqui para pronto para apoiar todas as pessoas que quisessem vir aqui para o Ninho, ou seja, é o mesmo dirigente o responsável aqui pelo Ninho. Depois fui encaminhada para Dr. Paulo, o Dr. Paulo apoiou-me no sentido disto do projecto, pronto como é que... Pronto...foi o como é que se cria uma empresa, no sentido de se ter que deslocar depois também a um contabilista, (...) projecto, às finanças, foi-me dado todo esse apoio e todas essas informações. (...) [plano de negócios] Vai ser elaborado mas ainda está por elaborar porque eu neste momento estou, entre aspas, um bocado também na experiência, porque... (...) É um bocado. É um bocado isso, é. Porque isto é uma medida inovadora, mas também inicial e então claro, as coisas demoram sempre o seu tempo. Entretanto, depois o Presidente mesmo ainda [apesar] de as coisas não estarem ainda cem por cento, lá está, neste período experimental aconselhou-nos a virmos para aqui."*

*Experimentar e ocupar...”*

*“Tenho bastantes expectativas de crescimento. (...) É assim, numa primeira fase e agora se calhar até nestes primeiros anos eu até penso “local”... Local pronto, Distrito. Depois eventualmente como isto é internet, também é um meio de ligação, Nacional, porque não? Porque com as parcerias, a desenvolver cada vez mais, depois então abranger para nível nacional. Mas as minhas expectativas com os públicos é mais assim local, no sentido de Distrito. (...) Acredito que pronto, como isto é mais uma parte do conhecimento e de divulgação aqui do nosso produto, acredito que depois também, o boca-a-boca...mas que por exemplo se calhar este ano será distrital, portanto trabalhos aqui para Almeida, até mesmo para a Guarda, portanto também aqui tentar criar uma parceria mesmo com a Guarda Digital, que trabalha também aqui muito nesta zona, até mesmo Foz-Côa, durante este ano assim por aqui. Para o ano... (...) Com outra empresa no sentido de uma parceria. Já estão inseridos no mercado...Depois, portanto este ano se calhar para uma parte mais regional, local, distrital e depois portanto, este ano se calhar um ano para a parte mais regional, local, distrital e depois se calhar para o ano, uma vez que também tenho aquela parceria com aquela tal minha amiga lá de Lisboa, e mais tarde talvez com outros, tentar a nível nacional no sentido de eu tentar trabalho para ela e depois ela para mim de Lisboa para cá.”*

*“considero bastante importante a criação de parcerias porque lá está, uma empresa é uma ilha, uma empresa está isolada, e se nós necessitamos dos outros para o nosso trabalho, eles também precisam de nós, e então criar estas parcerias leva a que todos acabemos por ganhar; porque se calhar, por exemplo, eu posso...a minha empresa pode ser boa neste trabalho, mas se calhar a outra é melhor neste, nem todas as empresas podem ser 100% em todos os serviços não é? E criando parcerias, o trabalho é sempre de qualidade e é sempre vantajoso a todos os níveis. E até mesmo, é assim, aqui, a nível local e regional, temos que ter bastante apoio da Câmara Municipal, e eu tenho tido algum, mas tenho sempre querido ter mais porque... (...) Mais apoio era no sentido de se calhar, pronto, arranjar mais trabalho, por exemplo. Porque é assim, eu acredito que estes meios locais, a maior parte do trabalho vem da Câmara Municipal, pronto, que dá mais trabalho nestas zonas mais rurais. E estas empresas individuais...aliás, por conta própria, necessitam de ter realmente o apoio da Câmara Municipal. E eu estou a tentar...eu tive bastante apoio aqui com este espaço físico, não é, mas estou a tentar criar uma parceria assim mais, pronto, criar uma parceria mesmo com a Câmara no sentido de depois também...tentar vender o meu produto para a Câmara, porque sei que na realidade a Câmara é um bom cliente, e não só aqui para a Câmara de Figueira, para Almeida também...em Foz-Côa já existe uma agência...porque a*

*Câmara é um bom cliente porque precisa bastante deste tipo de serviços. Lá está, também já tem alguém a trabalhar esta parte da publicidade interna, lá está, por isso é que eu acho também que seria rentável aqui nesta zona a impressão, porque a impressão é que já não tem interno e então lá está, não vão mandar fora quando têm dentro, não é? Por isso acho que sim, esta parte das parcerias é sempre vantajoso porque realmente nós temos que pensar...nisso.”*

*“Portanto o apoio que eu espero aqui do Ninho enquanto aqui estou enquanto empresária, por exemplo espero que, dependendo de todas as actividades...isso depois também...lá está, possa depois também criar uma parceria com os outros empresários e actividades que depois mais tarde possam vir depois aqui a serem colocadas. No sentido de, portanto eu presto este serviço de comunicação e publicidade, pode eventualmente haver até outra que possa também ter esse tipo de serviço, mas imaginemos que se calhar há outra que se calhar faz a parte de organização de eventos, ou seja, portanto o apoio aqui do Ninho podia ser um bocado no sentido de, dependendo depois das empresas que são aqui colocadas, unirmo-nos no sentido de portanto de troca de serviços, no sentido de por exemplo encontrar um cliente que se calhar queria organizar uma feira ou qualquer coisa. E necessitaria eventualmente de serviços de outra empresa. Ou seja, essa troca de serviços. Depois também por exemplo criarmos entre todos uma página até mesmo da internet aqui do Ninho, por exemplo, que tivesse um link relacionado com a Câmara, mas nós aqui entre todos. Ou seja, poderia haver um apoio no sentido de pronto, depois trocarmos serviços. Seria vantajoso tanto para uns como para outros. Quer dizer, o que eu estou aqui a falar é portanto apoio do Ninho no sentido das empresas que se possam vir aqui a instalar.”*

**Objectivo 4 -  
Identificar e  
caracterizar as  
metodologias  
de apoio ao  
empreendedoris  
mo prestadas  
pelo Ninho de  
Empresas de  
Figueira de  
Castelo  
Rodrigo.**

*“Eu estou a trabalhar com o IEFEP de Pinhel [Centro de emprego de Pinhel]; depois também temos bastante apoio aqui do Ninho de empresas com o Dr. Paulo e ele trata de todo esse processo de apoio aos jovens e também das candidaturas aos projectos. Ele está dentro do assunto e tem-me ajudado no estudo de vários programas...desde o QREN, o FINICIA.”*

*“acho bastante importante haver formação, acho bastante importante haver apoios no sentido de a Câmara também estar a apoiar o empreendedorismo. São vários parâmetros que a Câmara está a apoiar: incentivos monetários – depois depende também do valor, para a criação de empreendedorismo, para a fixação dos jovens, para várias coisas, principalmente disto do empreendedorismo. Por isso é complicado pensar como é que os jovens às vezes não arriscam. Não sei, ou têm medo, ou...eu acho que é mais isso. Têm um bocado de medo acho eu.”*

*“...mas sim tive bastante apoio, foram esses os passos: primeiro falar com o presidente, depois fui encaminhada para o Dr. Paulo, depois com o Dr. Paulo tive várias reuniões, depois viemos para aqui, a minha irmã veio para aqui...e pronto, depois tenho vários apoios: quando preciso de alguma informação digo ao Dr. Paulo ou então vou lá abaixo à Câmara. Tem sido assim.”*

*“Portanto, mesmo depois com o apoio do Dr. Paulo e até mesmo com o Presidente, tentámos falar e falámos sobre se realmente era rentável ou se realmente podia ter sucesso ou não esta empresa de publicidade aqui na zona. Sim, depois preocupámo-nos em distinguir o público, as vantagens, fizemos toda essa análise dos pontos fortes e dos fracos, sim, fizemos uma reunião, eu com o Dr. Paulo e também com o Presidente, e acho que sim, depois chegámos todos a acordo que realmente esta parte mais da publicidade, no sentido dos folhetos, dos panfletos, dos cartões-de-visita e depois se calhar a criação de página de internet, mas que sim que realmente acho que tínhamos aqui público para que fosse rentável. Tivemos aqui uma...mesmo até pronto parte do projecto em si foi identificar isso. Identificar mesmo os públicos e depois identificar os objectivos.”*

*“a parte da memória descritiva é que eu fiz...a memória descritiva tem aqueles vários parâmetros que é preciso localizar lá está e é preciso localizar os objectivos gerais e específicos, os pontos fortes e fracos, e depois portanto também a caracterização mesmo do próprio serviço... (...) Pronto, esta parte foi mais da parte da contabilidade, foi mesmo um contabilista, esta parte mesmo do lançamento da contabilidade tive que me dirigir a um contabilista. Pronto, lá está foi a dificuldade, a única, lá está, foi o tempo também, bastante tempo que andei nessa parte do projecto, nessa parte do projecto demora-se sempre bastante tempo. Mas aqui na parte da memória descritiva não tive assim grande dificuldade e acho que realmente escrevi e disse tudo o que era para dizer e fazer.”*

*“existe um formulário que é o mesmo do que se fosse noutra local. Porque existe, é mesmo um formulário adequado aos Ninhos de empresa, não só aqui em Figueira, como por exemplo em Seia também têm. Portanto o apoio, porque portanto o apoio é assim...o Dr Paulo trabalhava mesmo no centro de Emprego de Pinhel...entretanto depois não sei como é que foi, houve um contacto para apoiarem nesta parte dos projectos. (...) Acho que foi se calhar também ter cedido recursos humanos, o próprio Dr Paulo, porque ele trabalhava lá e isso foi mais um apoio. Lá também o apoio é como se fosse noutra sítio. (...) Isso é feito aqui e depois também temos que entregar um projecto aqui também no Ninho, com um formulário próprio, fazemos aqui uma análise do que deve ser feito e pronto, se está adequado ou não. (...) Com o Dr Paulo, depois vemos*

também o próprio formulário do Ninho, para depois entregarmos aqui, o Dr Paulo também faz a análise dele. E no Centro de Emprego também depois vê-se em detalhado, depois eles é que vão analisar, depois se tiverem alguma dúvida ou alguma falha depois contactam. (...) Mas depois no momento da entrega, eles vêm mais ou menos o que falta e o que não falta e depois então fazem, exactamente uma análise detalhada e depois se faltar alguma coisa, depois entram em contacto connosco.”

**Objectivo 5 -  
Descrever os  
pontos fortes e  
os pontos  
fracos no apoio  
ao empresário  
por parte do  
Ninho de  
empresas de  
Figueira de  
Castelo  
Rodrigo.**

“porque aqui também é serviços não é produtos, aqui estou a falar do Ninho de empresas e acho que as pessoas têm um bocado de medo de arriscar porque a população, não está se calhar pronto, também para investir nestes serviços. Eu falo de publicidade, mas imaginemos aqui se calhar o exemplo de uma como o [Presidente] também falava, de uma agência até de turismo, agência de viagens é que é, não sei se as pessoas estavam dispostas aqui na zona, parece-me que a população-alvo não está muito preocupada, não é muito preocupada quer dizer, pronto é a dificuldade, é a crise, isto tudo acho que não sei, não sei. Eu acho que é uma boa iniciativa, acho que realmente é uma boa iniciativa e acho que os jovens realmente deveriam de aproveitar. Arriscar pelo menos! Porque isto se não dá não há problema nenhum! Mas acho que sim, que as pessoas deviam de arriscar e...mas se calhar não sei ou não fomos ensinados para sermos empreendedores ou...não sei se é uma das características da pessoa, ou então é mesmo...porque as condições nós temos aqui no edifício.”

“Aconselhamento, aconselhamento agora também temos até mesmo em Pinhel ao nível do Centro de emprego há apoio...e há também agora estas formações todas...de apoio ao empreendedorismo.”

“houve uma pequena desvantagem que foi...pronto isto lá está...é verdade que quando é principalmente em serviços públicos, demora sempre o seu tempo. Realmente a Câmara quis que a coisa avançasse o mais rápido possível [não perceptível]; a única desvantagem foi que, quando eu vim mesmo para aqui as condições eram estas, mas por exemplo a parte da internet ainda não tinha, e então pronto foi uma desvantagem, quer dizer é também o tempo que se perde um bocado porque sem internet a pessoa também não faz nada e acabou também por demorar bastante tempo isso. Claro que eu sei que estamos perante um edifício de raiz, eu sei que demora sempre o seu tempo, mas o que é que eu quero dizer com isto? Foi uma desvantagem no sentido de, ainda numa fase experimental sim senhora, mas ainda não estava colectada, mas já tinha que entrar, obrigada entre aspas a vir para aqui. Mas quero eu dizer, as condições não eram as melhores, eu tive que meter a internet, e então eu pensava ‘mas eu aqui estou um bocado a perder o meu tempo’, porque eu não trabalho para a Câmara não é, eu sou empresária e então tempo é dinheiro, então não posso

*estar a perder aqui o tempo a fazer que faço, se não faço não ganho, é mesmo assim. Foi mais essa a dificuldade que senti. De resto, pronto, acho que sim...”*

*“eu acho que nesse aspecto tive o apoio mesmo necessário. Acho que...acho que sim, que tive o apoio mesmo que precisava e mesmo necessário. O facto de ter aqui uma pessoa pronto, vocacionada para esta parte da ajuda para jovens que pretendam iniciar a sua actividade é sempre bom, é óptimo, é muito bom mesmo. Porque há aquela facilidade da gente, das pessoas, se tiverem alguma dúvida ou algum problema terem bastante apoio. Não, acho que nesse aspecto realmente, acho que...por isso é que acho que aqui o Ninho está muito bem conseguido, porque tem esta preocupação de ter este apoio aqui quase individual, mesmo de empresário para empresário. Está aqui quase mesmo só para o Ninho, só mesmo para nós.”*

*“Portanto o responsável, portanto o próprio responsável aqui portanto podia ser a parte até da própria divulgação, divulgar quem cá trabalha, apoiar-nos no sentido de estar presente quando a gente tem alguma dificuldade... (...) No sentido de se calhar estarmos pronto sem clientes por exemplo, estarmos numa parte assim mais fraca, numa parte mais fraca, apoiar no sentido de, uma vez que isto depois é vantajoso para todos, o apoio devia ser dar-nos trabalho por exemplo, no sentido de...ou então pronto falarmos do nosso trabalho, ajudarmos se calhar porque depois lá está, aqui no ninho uma óptima vantagem é porque é o portanto o Presidente e porque é a Câmara Municipal que está por detrás disto tudo e então o próprio presidente e até mesmo todos os outros vereadores têm bastantes conhecimentos e...isso é muito bom para todas as empresas, não é, divulgação de serviços é sempre bom e então acho que esse era um grande apoio que a Câmara poderia dar era divulgar os nossos serviços e também pronto dar-nos trabalho. (...) Divulgar portanto se calhar até mesmo no site da Câmara, mesmo até no próprio boletim [municipal], no próprio boletim isto ao nível local, se calhar, pronto nas próprias reuniões ou nas deslocações que faz, que fazem, falar também se calhar no Ninho e depois também nas empresas que é para aproveitar todos os meios mesmo que estejam ao seu alcance...tem feito, tem feito no sentido de até mesmo de meios de comunicação, até mesmo da televisão, o Ninho da empresas já foi apresentado bem como a sua actividade, não só no canal 1 naquele programa regional, mesmo também na SIC, mesmo também no telejornal...lá está, tem feito essa divulgação, mas tem feito essa divulgação no sentido do Ninho, no sentido do Ninho de empresas que temos aqui na localidade, mas das empresas em si...lá está, se calhar a nível local se calhar não sei a Câmara já tem instalada uma empresa de comunicação, mas se calhar tentar sempre mais [divulgação] porque realmente o local da divulgação se calhar já faço também parte dele, se calhar eu poderia estar também além mais fronteiras, pronto.*

*Acho que esse era o maior apoio! Era divulgar as empresas e até mesmo trazer clientes, se calhar a própria entidade trazer os clientes. Mas pronto, o que interessa é receber clientes. (...) Após a saída [do Ninho] também era essa, no sentido de também não esquecer que o facto de nós jovens estarmos a aproveitar uma oportunidade, o que vai ser vantajoso para nós, vai, mas também é vantajoso para esta entidade no sentido de...claro que isto também está muito difícil de arriscar, uma pessoa também arrisca, e mesmo que o risco não seja assim tão grande, é sempre um tempo que se perde não é. Quer dizer eles precisam de nós...nós precisamos deles muito, mas eles se calhar também precisam um bocado também de nós! E então se calhar não esquecer que nós estamos aqui a fazer também aqui um bocado pela nossa região, e também estamos a fazer pelo desenvolvimento local, claro que acima de tudo temos idosos não é?"*

*" todo o desenvolvimento no sentido de divulgação e até de desenvolvimento de uma região, seja o serviço de publicidade, seja outro serviço ou produto, seja o que for, porque para uma região o empreendedorismo, a parte da indústria seja a que for, acho que acaba sempre por desenvolver uma região e localidade e acho que a minha iniciativa, relacionada com esta parte da imagem, com esta parte de divulgação das empresas, acho que sim, que é uma mais-valia para a região, e depois também para as próprias empresas. (...)...como é que isso podia ser feito? Lá está eu acho sempre que essa troca...Temos como exemplo a empresa dos Granitos, que se calhar queriam divulgar ou pronto, se calhar tinham um mármore diferente que queriam entretanto divulgar. Então vinham perguntar o que é que eu podia fazer. Nós, aqui no Ninho, quando se calhar fizéssemos esta parte da página de internet para divulgar aqui o Ninho, podíamos também ter um domínio para divulgar toda a parte do empreendedorismo aqui regional, local, e então só o facto de estar aqui identificadas outras empresas já era também divulgação. E de forma gratuita mesmo. E depois se eles quisessem algum dos nossos serviços, até poderíamos depois também na nossa página e se esse serviço [pretendido] fosse mesmo de divulgação da empresa, nós na nossa página de internet poderíamos também colocar essa indicação, também uma forma de divulgar e ajudarmos outras empresas e divulgarmos também aqui a nossa região. Isto porque lá está a internet pode ficar um bocado cara em relação às outras empresas, mas em relação a nós aqui no Ninho, se todos juntos pagássemos um tanto, e que depois divulgássemos aqui toda a localidade e a parte das empresas e tudo, era uma mais-valia para todos! E eles, depois essas empresas sabendo isso, se calhar nós também ganhávamos com isso indirectamente, depois também solicitavam os nossos trabalhos...serviços. Não sei..."*

*"[Formação para o empreendedorismo] Exactamente, eu até mesmo preciso*

*desta formação, é realmente um grande apoio. Poderia ser feita como acontece com outras entidades de formação, que se deslocassem e viessem até aqui, onde há um local até mesmo de reuniões e de formações, poderia ser feito duas ou três vezes por semana, duas ou três horas por exemplo, e em que houvesse um formador nesse sentido, mesmo do empreendedorismo. Porque realmente isto do empreendedorismo também mexe muito com a própria personalidade da pessoa, não é, e então se calhar uma ajuda no sentido de pronto, fazer com que fossemos mais confiantes, e termos se calhar também a capacidade de liderança no sentido de pronto de sentido positivo, se houvesse uma formação nesta parte mesmo do empreendedorismo no sentido (...) e no apoio na própria gestão era um apoio bastante interessante e acho que sim era um apoio...”*

*“nós somos jovens, não é, jovens com 26 anos, realmente não temos assim a noção das dificuldades – depois só com a experiência e passando um bocado por ela – mas tendo cá essa formação e se calhar trazer cá também testemunhos por parte de empresárias que contassem também a sua história de vida, acho que sim, uma formação acho que era realmente uma mais-valia aqui para o Ninho e para os jovens que se venham aqui a instalar.”*

*“Gostaria de ouvir falar dessa parte também do empreendedorismo no sentido do que é que é ser empreendedor, porque às vezes há uma pessoa é-o...o ser humano realmente tem uma grande capacidade para se adaptar e para a mudança, mas acredito que uma formação no sentido de explicar o que é isto do empreendedorismo, porque realmente há pessoas que não têm empresa, mas que têm um espírito empreendedor! Há outras que se calhar já nem tanto. Por exemplo, eu considero que não sou uma pessoa com muito espírito de empreendedorismo e se calhar com uma formação eu poderia até se calhar aprender e se calhar até moldar-me a. Realmente sei que não há nada melhor que a experiência mas que acredito que se calhar essa formação no sentido de portanto mostrar às pessoas, na parte mais dos comportamentos, o que é isto de ser empreende dor, era bastante interessante. E depois também se calhar levar também mais a parte de informação, acho que era uma formação muito importante para nós jovens a começar, mas principalmente na parte comportamental, destinada a um empresário que se calhar vem como eu em nome individual, não é. Mas quer dizer, um indivíduo – o meu pai sempre me dizia e é verdade: “mais vale um bem que bem mande, do que muitos que mal façam”, ou seja, se a pessoa também não tem aquele espírito de líder, aquela ambição no sentido de pronto mesmo líder sem conotação negativa.”*

*“Não, acho que sim, essa parte também da contabilidade, porque um empresário por conta própria, acho que deve também saber um bocadinho de tudo, ser bom numa área claro, mas saber um bocadinho de tudo. E lá está exactamente, toda essa parte de toda a gestão, da contabilidade, toda a parte*

da própria informática, sim acho que era também bastante interessante e importante e acho que sim, que devia fazer parte da formação e não apenas e só o próprio empreendedor a fazer isso por iniciativa. Porque esta parte da contabilidade, pronto o mais básico claro e o fundamental, acho que o empresário devia ter um bocado essa formação. Claro que também podia ser por iniciativa, exactamente, mas por iniciativa se calhar acaba a pessoa sozinha por aí se calhar também não aprende.”

“Eu realmente aqui no Ninho não tive muitas dificuldades porque tive o apoio...eu sozinha se calhar não sabia onde me dirigir, mas como tinha apoio para saber onde me dirigir, tive bastante apoio e não tive dificuldade. Mas também era uma forma se calhar se houvesse informação sobre essa parte da legislação, de sabermos o que é está na lei, seria também uma formação a ter em conta. Eu realmente não tive dificuldades, porque lá está tive o apoio, mas se calhar senão fosse aqui no Ninho se calhar.”

“Por exemplo, ontem também fui assistir a uma conferência sobre empreendedorismo, foi o Senhor Bispo que deu dirigida a empresários, na Câmara Municipal, ontem, às nove horas da noite. E lá está os empresários falaram, os que já têm muita experiência e o que disseram foi um bocado isso: que da parte da legislação, pronto, pronto não há apoio e as pessoas também não sabem aonde é que se hão-de dirigir, pronto, depois o presidente disse que há apoio para ser feito aqui nesta zona e que depois as pessoas que estão cá não têm conhecimento e que depois ao fim volta (...) porque lá está as pessoas não têm conhecimento.”

“mas realmente as empresas de fora se calhar não têm esse apoio e havendo uma formação aqui no Ninho, até podia aqui ser uma formação aqui para o Ninho mas também se calhar para outros empresários, não sei. Porque mesmo tendo já experiência, há empresários com dificuldade em lidar com essa parte da legislação. Porque essa formação que está a haver em Vale de Afonsinho [Empreendedorismo - Curso EFA], se eu quisesse por exemplo assistir ou se quisesse frequentar acho que não podia, porque é destinado para população sem escolaridade, mas se houvesse uma formação em empreendedorismo para empreendedores [população activa] (...)”

### 3.4 – Sinopse da entrevista aplicada à Gestora do Parkurbis

#### ENTREVISTA Nº4

**ENTREVISTADO:** Daniela Marta;

**FUNÇÃO/CARGO:** Gestora do PARKURBIS -Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A;

**DATA:** 31 de Janeiro de 2009

**Objectivo 1 –  
Identificar as  
causas que  
motivaram o  
surgimento do  
Parkurbis**

*“surgiu a partir do contacto com outros parques de Ciência e Tecnologia no estrangeiro, em particular o parque de (...) na Finlândia, foi visitado pelo nosso presidente da Câmara e por alguns elementos da Universidade da Beira Interior. Tomaram contacto com o que são parques de Ciência e Tecnologia, fizeram uma visita ao parque de (...) e começaram a pensar na possibilidade de adaptar uma estrutura deste género para o território da Covilhã. Isto porquê? Porque se conjugavam um conjunto de infra-estruturas implantadas nesta região, como é o caso da Universidade da Beira Interior, que produz entre aspas, anualmente imensos recursos humanos qualificados e que não ficam estabelecidos na região. E por outro lado estávamos com o tecido económico a necessitar de alguma inovação. Um domínio que inicialmente é baseado na indústria têxtil, com a necessidade de concorrência com países como a China, em que este tipo de indústria perde competitividade (...) e então havia necessidade de tratar algumas estratégias para dinamizar o tecido empresarial e potenciar todos os recursos que a cidade detinha...a cidade, a região, principalmente recursos humanos qualificados.”*

**Objectivo 2 –  
Enunciar os  
objectivos do  
Parkurbis**

*“Então havia uma preocupação de criar uma estrutura que apoiasse a estadia destes recursos humanos que ficassem cá, para que ficassem cá os seus conhecimentos e que contribuíssem também para o desenvolvimento económico da região. Diversificação...hum...e tudo isto oferecendo também...obrigatoriamente tínhamos que oferecer um conjunto de benefícios e de estruturas de apoio à sua fixação.”*

*“E então o nosso trabalho, a nossa missão é chegar próximo dos alunos e transmitir-lhes a mensagem de que esses projectos podem ter valor para o mercado, podem ser uma solução de integração quando trabalharem a licenciatura.”*

*“O nosso objecto social é a gestão de um parque de ciência e tecnologia. (...)A sociedade Parkurbis S.A. é em rigor a gestão deste espaço. Portanto é um espaço que é composto por espaço de acolhimento de*

*empresas, uma parte de administração, temos um auditório e há um espaço de bar e restaurante. No duro, duro, duro senão quisermos pensar em mais nada este seria a nossa função. Mas a nossa missão e o nosso objectivo definido desde o início, passa por um lado por criar dinâmicas de promoção do empreendedorismo, quer sejam ao nível dos jovens do ensino superior, docentes e investigadores também, e começamos também a trabalhar a parte de promoção do empreendedorismo junto dos alunos do ensino secundário.”*

*“ Estamos a falar muito de investigadores e docentes do ensino superior, e alunos finalistas ou recém-licenciados do ensino superior. Inicialmente este é o nosso público-alvo, mas pela experiência que já temos – 3 anos e meio de experiência com o Parkurbis, com um edifício com capacidade para receber as empresas – temos muitas situações em que há empresários e empresas criadas por pessoas que não têm estas qualificações, não têm uma licenciatura, e que têm a mesma capacidade para desenvolver produtos inovadores, trabalhar na área das tecnologias, têm competências para o fazer e tem empresas que estão a correr muito bem. Portanto, falamos em públicos qualificados no sentido de terem aquelas competências mais técnicas para desenvolver actividades de investigação.*

*(...) nós não fechamos portas a empreendedor nenhum. Uma das nossas missões, quase um ponto de honra...nós enquanto Parkurbis somos, estamos obrigados a colher determinado tipo de empresas que estejam mais directamente ligadas com áreas de inovação, desenvolvimento tecnológico. O que não impede que, havendo um ou outro empreendedor – como já aconteceu algumas vezes – que venha ter connosco, que até pretende criar uma empresa na área da restauração..”*

*“O que nós fazemos, não podendo acolhê-lo no espaço para iniciativas Parkurbis, porque pelos estatutos estamos um bocadinho fechados a esse tipo de iniciativa, nada nos impede de prestar esse acompanhamento aos empreendedores quer seja na facilitação de contactos, junto da Câmara Municipal identificar onde se dirigir, que fazer, que procedimentos tem que tomar, muitas vezes podemos até facilitar a procura de um local para instalação, apoiar no desenvolvimento de um plano de negócios, na procura de financiamento adequado; o simples facto de não ter um perfil que permita o acolhimento no Parkurbis, não quer dizer que não possamos apoiar e dar informação, prestar informação e apoio aos empreendedores, ainda que não possam ficar estabelecidos aqui.”*

*“Ainda agora muito recentemente - a semana passada - o Município da*

Covilhã, apoiado pelo Parkurbis e pela Câmara Municipal, está a funcionar nas nossas instalações o Gabinete de apoio à Criação de Empresas. Portanto, é um gabinete que presta todo o apoio, toda a informação, procura facilitar a vida de todos os empreendedores, quer seja da nossa área, quer seja de áreas mais tradicionais.”

**Objectivo 3 –  
Identificar  
constrangimentos  
iniciais  
experienciados por  
esta estrutura**

“E então surge aí o Parkurbis, cuja função é apoiar estas novas iniciativas. No fundo fazer um bocadinho o trabalho de “picar pedra”, de promover o espírito empreendedor, porque ainda temos uma mentalidade e um espírito na população que são muito adversos ao risco. Há muito a mentalidade de que criar emprego é muito arriscado, mesmo os próprios pais incutem nos filhos a ideia “quando terminares o curso não te metas a criar empresas, arranja um emprego seguro, para a vida”. (...) Ou não têm capacidade ou interesse ou entusiasmo para os passar para uma iniciativa empresarial, ou não têm as condições, ou não têm a própria dinâmica, ou muitas vezes são desincentivados a fazê-lo ou não têm conhecimento como é que o podem fazer ou até mesmo noção do valor que esses projectos podem ter para o mercado.”

“ E estamos a falar de públicos que não têm as tais competências de gestão. Falarmos num plano de negócios é quase como dizer-lhes “vocês vão precisar de um milhão de euros para a vossa empresa”...é assustador, é pior. Sempre que dizemos “temos que fazer um plano de negócios” é das caras mais assustadoras que eles fazem (risos)... Acham sempre um plano de negócios uma coisa terrível.”

“O que nós sentimos como maior dificuldade muitas vezes está relacionado com a crença dos empreendedores no seu próprio negócio. O que é óptimo por um lado, pode trazer muitas dificuldades por outro.(...) A capacidade de um empreendedor acreditar na sua ideia, é o que lhe permite juntar todas as suas forças e fazer tudo o que puder para levar a sua ideia em frente, a necessidade de querer criar a empresa e de ter sucesso na empresa, isso é imprescindível. Porque o empreendedor que não esteja muito motivado ou que pareça que está só a “jogar a ideia” para ver se pega, para ver se até dá resultado, obviamente não vai a lado nenhum. Mas muitas vezes esta tenacidade e este acreditar tanto na ideia impede que os empreendedores estejam alertas para os riscos que têm. Não acreditam que haja concorrência, não pensam nos riscos que podem haver ou minorizam os riscos.”

“ E se o empreendedor acredita que não há mais ninguém, quando criar a sua empresa, quando começar a trabalhar, vai levar com a concorrência dos outros que já estão instalados e não vai ter mecanismos de defesa

para essa concorrência, não vai estar preparado para apresentar estratégias diferentes e vai ser trucidado pela concorrência e nunca consegue entrar. Coisas simples como esta: ao começar, uma simples alteração na legislação pode inviabilizar todo o projecto. Pode não acontecer. Mas se acontecer? O que é que vai fazer? Ou seja, o acreditarem tanto impede-os muitas vezes de ver os riscos.”

“Não é o não estarem abertos à mudança. É quase não se darem conta de que a mudança pode acontecer e daí não pensarem nos encargos que isso vai ter no seu negócio. Então não se preparam para o que é que têm que ter como plano B e isto é das coisas que nós procuramos logo nas primeiras reuniões, nos primeiros contactos, perceber muito bem. Qual é a percepção que os empreendedores têm do mercado em que vão actuar, por estarem demasiado crentes, não verem bem o mercado onde vão actuar é muito arriscado. Depois estamos a falar muitas vezes de ideias que podem ser muito diferentes para o mercado, muito inovadoras. Entre outras coisas que não pensam é quanto tempo o mercado vai demorar até se dar conta de que precisa daquele produto, daquele processo. Então acham que se calhar começam com uma empresa e vão logo começar a vender imenso, e se o mercado não estiver educado para a absorção daquele produto podem passar muito tempo sem conseguir vender. Entretanto vão tendo custos.”

“um dos fortes constrangimentos quando estamos a falar de trabalhar o empreendedorismo no ensino secundário, é que para os professores que estão envolvidos nas iniciativas, não há qualquer reconhecimento dos seus esforços. Eles podem trabalhar mais 20 horas extra por semana, terem um ganho de competências muito elevado que isso tudo traduzido no final de um ano no seu currículo é zero. Não há reconhecimento de competências, não há reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e isso provavelmente é uma mudança que só pode ser feita através dos nossos órgãos de governo, do ministério da educação.”

**Objectivo 4 -  
Identificar e  
caracterizar as  
metodologias de  
apoio ao  
empreendedorismo  
desenvolvidas pelo  
Parkurbis**

“Essa é uma das metodologias que está identificada no processo CAIE, e antes de chegar lá, o motivo porque optámos por começar a trabalhar também com estes miúdos, tem a ver com as etapas em que há capacidade para alterar mentalidades e culturas. Nos jovens do ensino superior já é complicado conseguirmos alterar comportamentos. Podemos sensibilizar mas alterar uma cultura que os torne mais propensos ao empreendedorismo já é muito mais difícil. Enquanto que nos miúdos do ensino secundário ainda estamos naquela fase de conseguir alterar uma cultura, de alterar o espírito...”

*“No âmbito das metodologias trabalhadas junto dos jovens do ensino secundário, nós trabalhámos muito uma metodologia que está no produto, descrita como EMPRE, empresários na escola, que nos surgiu de uma ideia de um projecto associado ao projecto CAIE. Associado ao projecto CAIE estava também um projecto transnacional “Be-Europe” (...) Inicialmente adaptar, e utilizámos a metodologia da empresa jovem europeia, mas quando começámos a verificar como é que funcionava, demo-nos conta de que a realidade das escolas portuguesas é diferente: os ritmos de trabalho são diferentes, as cargas horárias são diferentes, e então tivemos basicamente que reconstruir um novo projecto que está adequado à realidade das escolas portuguesas, mas conseguimos ter sempre uma ligação também com (...), uma vez que tínhamos a ligação com outras escolas de outros países e foi o que aconteceu neste projecto.”*

*“Pode ser adaptado desde alunos do 7º ano até alunos do 12º ano. Devidamente adaptado à faixas etárias, às formas de pensar, de trabalhar. Nós trabalhámos com duas turmas do 9º ano, alunos de 14,15 anos. Portanto, basicamente a metodologia permite aos alunos, durante o ano lectivo, experimentar a unidade empresarial. Envolve muito voluntarismo também dos professores, porque os professores são eles que vão trabalhar directamente com os alunos todo o processo, nós fazemos sempre o acompanhamento com um técnico exterior à escola, que ia trabalhando com os professores, ia trabalhando com os alunos, ia dando apoio....”*

*“A metodologia basicamente obriga a haver os dois momentos. Foi desenvolvida no âmbito da área-projecto, portanto era acompanhada pelos professores da área-projecto. Acabou por envolver também outras disciplinas como a informática, a disciplina de trabalhos manuais...acabou por envolver também alguns professores dentro das disciplinas. Inicialmente teve que haver uma formação para os professores, alguns conceitos básicos sobre empreendedorismo...”*

*“[Formação feita pelo Parkurbis?] Não, foi feita pela Universidade da Beira Interior. Porque, para ter uma ideia, a professora que ficou a coordenar a actividade com os alunos era da área de Português, se não estou em erro. Portanto, que não tem estes conhecimentos de empreendedorismo e então houve também um grande esforço e vontade dela de querer participar na actividade. Entretanto os alunos, o que eles tiveram que fazer foi...trabalhámos com duas turmas, cada turma criou uma empresa. Mas criou; a única coisa que eles não fizeram foi ir ao registo comercial e criar a empresa no papel. Porque tiveram que ter capital social – cada aluno....e isto também foi de acordo com a*

*sensibilidade dos próprios professores para perceber o que é que cada aluno poderia dar, ou o que é que cada turma poderia dar.”*

*Criaram capital social, tiveram que definir um nome para a empresa, tiveram que definir órgãos sociais, quem era o director do executivo, quem era o director de produção, quem era o director de marketing, criaram uma imagem para a empresa e definiram quais são os produtos da empresa. E aqui ficou sempre ao critério dos alunos. Também trabalhar um bocadinho com os professores para puxar mais pela criatividade deles, o que é que eles iriam fazer, e houve duas situações: houve situações, dentro de cada empresa, houve situações diferentes. Houve produtos que foram produzidos por eles mesmos: colares, brincos, saquinhos de chá...que eram os produtos que eles iam comercializar, foram produzidos por eles mesmos; depois havia outros produtos que eram produtos típicos da região, em que eles tiveram que ir comprar a uma empresa exterior.*

*(...) tiveram que criar os rótulos para os produtos, as embalagens, tudo isto teve que ser trabalhado com eles. Na aquisição dos produtos ao exterior, eles tiveram que entrar em contacto com os produtores – estamos a falar de empresas reais do mercado – organizaram-se visitas de estudo às empresas, eles acabaram também por fazer umas filmagens sobre todo o processo produtivo que iam encontrar: biscoitos, tapetes...e mais alguns produtos. Tiveram que ter um processo de negociação com os produtores, porque eles tinham um capital social baixo, ainda não tinham receitas nenhuma, e o objectivo é sempre vender os produtos. Entretanto, através de (...) encontraram-se parceiros em Espanha para a troca de produtos com estas turmas. Portanto a cada uma destas turmas foi atribuído um parceiro em Espanha. Começaram a negociar trocas de produtos. Eles tiveram que elaborar catálogos, o que é que cada uma tinha interesse em comprar ao outro, definir, ver isto com base nos preços de cada um, negociar preços, saber o que é que iam encomendar, o que é que iam vender. Tiveram que pensar também na embalagem dos produtos, porque havia por exemplo uma das turmas que tinha queijo; se Espanha lhes pedia queijo, eles tinham que pensar quanto tempo é que vai demorar a chegar o queijo a Espanha, quais são as embalagens que temos que utilizar para chegar nas melhores condições, tiveram que pensar em tudo isto. E então é também entrar num processo de negociação.”*

*“E ensiná-los a lidar com dinheiro. Começar...Como é que eu vou ter lucros, como é que eu vou pagar aos meus fornecedores, ter que negociar prazos de pagamento com eles, negociar, fazer compras, tudo isso. Eles*

*tiveram que pensar e experimentar tudo isto. Depois a actividade culminou com uma feira que durou um fim-de-semana na escola, isto a trabalhar com a Escola Quinta das Palmeiras, numa feira aberta ao público em que eles também tiveram que vender os produtos deles e os produtos que eles encomendaram aos parceiros espanhóis.”*

*“Uma das coisas que nós constatámos também em termos de feed-back, das conversas iniciais com os alunos, havia muitos que nem sequer pensaria nunca numa carreira empresarial como futuro e terminada a iniciativa eles começaram a pensar “isto é muito giro, eu quero fazer isto quando for grande”. Mas tivemos uma situação engraçada porque, algum tempo antes da feira se realizar, numa reunião que tivemos com os professores, um bocadinho de balanço em como estava a correr a actividade, colocou-se a questão: havia alunos que queriam fazer uma determinada compra em Espanha e não tinham capital suficiente para isso. E nós no âmbito do projecto desenvolvemos a criação de um produto “business angels”. E então pensámos, porque é que não vamos introduzi-lhes este conhecimento também? Nós até tínhamos definido que, as pessoas que estavam naquela reunião, para aí uns 5 ou 6, seríamos os investidores daquela empresa, mas não lhes iríamos dizer nada. Iríamos fazê-los passar pelo processo de um empreendedor que vai procurar investimentos no “business angels”. E então apresentou-se-lhes a proposta. Vocês precisam desse capital, podem recorrer a pessoas que podem ter interesse em investir na vossa empresa, mediante condições, vamos marcar uma reunião onde vão ter que apresentar o projecto, explicar que garantias é que vão dar, ou seja, se investirem aquele capital que vocês precisam quanto é que vão dar de retorno, quando é que vão dar. Então eles aceitaram e tivemos uma reunião aqui no Parkurbis com um representante de cada uma das turmas. Tiveram reunião comigo e com o Pedro, basicamente tiveram que passar pelo processo que qualquer empreendedor tem que passar quando vem aqui ter connosco pedir financiamento: tiveram que nos apresentar a empresa, que produto tinham, explicar-nos com é que funcionava a empresa, qual era o capital de que precisavam, se encontrássemos os investidores para a empresa quando é que eles pagariam, quanto é que pagariam pelo investimento, e os miúdos ficaram entusiasmadíssimos com a ideia. Depois o feed-back que tínhamos é que, a técnica que estava a fazer o acompanhamento com eles – foi ela que os trouxe cá, que os levou de volta à escola – e ela já nos dizia “os miúdos foram o caminho todo a pensar em estratégias, pareciam dois verdadeiros empresários, eles até já pensavam em fundir as duas empresas, criar só uma e fazerem este negócio...”*

*“as maiores dificuldades terão que ver ainda com o pouco espírito empreendedor, ou o receio de arriscar numa actividade empreendedora por parte dos públicos qualificados. Porque no início o Parkurbis surgiu sem um histórico, obviamente, e estando vocacionado para recursos humanos qualificados havia muita aversão ao risco.”*

*“Ali, é o objectivo do gabinete [gabinete de apoio à criação de empresas]. É prestar toda a informação sobre os aspectos legais para a criação da empresa...Apoiar o desenvolvimento da ideia, ajudar a procurar financiamento adequado para a ideia, facilitar os contactos com – com a Câmara Municipal para a obtenção de licenças, todo este tipo de informação, eventualmente também para empresários já constituídos...dificuldades burocráticas que estejam a ter em encontrarem formas de facilitar todos esses processos. (...) Enquanto nós, Parkurbis, estamos muito mais focalizados nas empresas vocacionadas para a inovação, de perfil tecnológico...No fundo, vai beber um bocadinho também de todo este trabalho que nós já temos desenvolvido no Parkurbis, porquanto [estruturação] de procedimentos para a criação de empresas, trabalho que também nós já fizemos, e porquanto são metodologias de apoio à criação de empresa que também facilmente se conseguem adaptar a empresas que não sejam de base tecnológica. (...)”*

*“isto vem também um bocadinho no sentido do que é o Parkurbis. Aquilo que nós procuramos prestar aqui aos empreendedores é ter acesso a toda a informação que de outra forma se encontra dispersa na região. Porque há informação que a Câmara Municipal tem, há outra informação que é o IAPMEI que tem, há outra informação que será por exemplo a associação empresarial que tem, e através do contacto com estas entidades todas, procuramos ter a sistematização da informação toda de forma a que o empreendedor quando chega aqui, pode ter toda a informação”*

*“Então o objectivo é que o empreendedor, nos primeiros contactos com o empreendedor possamos perceber qual é a ideia dele, qual a fase de maturidade da ideia, e onde é que nós podemos inferir para lhe facilitar a vida. Pode ser desde apoiar ao desenvolvimento da ideia, passar a ideia para plano de negócio, identificar os mecanismos de financiamento que ele tem à disposição e que melhor se adequam à sua actividade, prestar informação sobre tudo o que tem que fazer para a constituição formal da empresa – porque depois temos alguns instrumentos num dos guias do B-TECH, também lá poderá encontrar coisas extremamente simples, como um folheto que tem passo a passo o caminho a seguir pelo empreendedor para a constituição de uma empresa, numa metodologia muito simples. Numa brochura, tem identificado onde é que tem que ir, que documentos*

*é que tem que levar, quais são os prazos que tem que cumprir, quanto é que custa. E depois de ter aquele documento, onde é que vai a seguir?”*

*“O que não quer dizer que aparecendo algum com qualificações mais baixas, não pudesse ou que não tivesse condições para criar a sua própria empresa. Essencialmente, o que nós procuramos perceber, e quando recebemos um empreendedor para nos apresentar a sua ideia de negócio, nós nunca fechamos as portas a ninguém. Costumamos dizer que não há “más ideias”; há ideias muito boas ou ideias mais simples. E pela nossa experiência também já percebemos que uma ideia que pode parecer muito boa, se não tiver uma pessoa com um perfil certo por detrás, a ideia pode não chegar a lado nenhum. E a ideia mais simples, com a pessoa certa por detrás, poderá ser um sucesso fenomenal. Portanto nós nunca fechamos as portas. O que fazemos sempre questão de fazer é alertar para os pontos fracos das ideias e pedir às pessoas simplesmente para pensarem muito bem: quais são os riscos que podem encontrar, quais seriam as soluções...”*

*“Porque poderia ser muito giro dizermos que ajudámos a criar centenas de empresas, mas não nos adianta de nada se dessas empresas, metade ou mais de metade delas falharem. Porque estamos a entrar no processo de iludir o empreendedor! E nós costumamos dizer “quando criar a sua empresa é pior que um casamento”... (...) É para a vida. E se as coisas correrem mal pode ser uma situação muito delicada para um empreendedor porque está a pôr capital próprio, que muitas vezes pode não ter, pode ter que recorrer à banca, a familiares para obter esse capital e muito tempo da sua vida. E incentivarmos a criação de empresa pela criação de empresa para dizermos que se criou mais uma empresa.”*

*“Nós trabalhamos também na área dos concursos de ideias, portanto no âmbito do CAIE. Desenvolvemos uma bolsa de ideias que conseguiu funcionar um bocadinho sob a forma de concurso de ideias mas [centrado] na captação de ideias inovadoras. Portanto o concurso não seguiria até à fase de apresentação de negócio, o objectivo era identificar jovens com espírito empreendedor, com boas ideias de negócio que pudessem eventualmente resultar na criação de uma empresa, ou não: que pudessem simplesmente resultar num produto, num processo, algo inovador, que pudesse ser utilizado pelo meio empresarial...”*

*“E então o ano passado desenvolvemos o concurso de ideias de negócios, este sim já vem com a apresentação de um processo de plano de negócios da empresa – [foi] o CRIAR 08 – que fizemos em colaboração com a Liberty Seguros, o troféu Liberty Seguros.. (...)Este troféu foi a nível*

*nacional, tivemos uma divulgação a nível nacional em todas as universidades e institutos politécnicos. A primeira fase do concurso era a apresentação de uma ideia de negócio em quatro sectores estratégicos, são os quatro sectores definidos como estratégicos para a região e nos quais estamos a apostar nas diversas iniciativas: são as TIC – Tecnologias da informação, saúde, energias alternativas e sector agro-alimentar. Portanto para cada um destes sectores tínhamos um painel constituído por peritos em cada uma das matérias que fazia a primeira detecção das ideias de negócio, que considerava como as cinco melhores ideias de negócio em cada sector, que passariam à fase seguinte. Na segunda fase, portanto foram no total apuradas 20 ideias de negócio, tiveram que passar por um processo de apresentação e defesa da ideia de negócio por um júri; o júri era constituído por um representante de cada parceiro do CRIAR 08 e pelo presidente do júri sectorial, painel de júri que avaliava as ideias de cada sector. Portanto aqui a ideia era esclarecer um bocadinho as dúvidas sobre o que é que podia ser efectivamente a ideia de negócio e perceber qual o domínio sobre a ideia de cada um dos empreendedores. Portanto das 20 que passaram à fase seguinte 10, que seria de facto a do plano de negócios. (...) Para a elaboração do plano de negócios os empreendedores tiveram 3 meses e meio de tempo para a elaboração do plano de negócio...Tiveram uma formação de 16 horas para a elaboração do plano de negócios e tiveram acompanhamento para cada uma das ideias, para cada equipa promotora, foram atribuídos um tutor empresarial e um tutor académico. Portanto uma pessoa da área académica que poderia apoiá-los nas partes mais teóricas da elaboração do plano de negócios, e uma pessoa do meio empresarial que tinha maior capacidade para os orientar sobre os mecanismos de funcionamento do mercado real em que está inserida uma empresa. E portanto o plano de negócios deles foi desenvolvido tendo a formação e tendo o acompanhamento destas duas pessoas. Depois o processo terminou com a apresentação dos planos de negócio, do qual foram atribuídos 3 prémios, ou melhor...foram encontrados 3 premiados, o prémio é entregue apenas com a constituição efectiva da empresa. Era uma das premissas do concurso a entrega do prémio (...) O objectivo é sempre a criação da empresa.”*

*“...estar sempre também atento ao que é feito noutros pontos do país, por outras entidades, que nós podemos adoptar para melhorar ainda as condições que vamos oferecer.”*

*“ Mas voltando um bocadinho atrás, nós começámos então pela parte de desenvolver metodologias de apoio ao desenvolvimento da ideia, tentar*

perceber o que é que eles precisam, que plano de negócios, o plano de negócios é uma coisa assustadora...então temos que ter aqui coisas simples. Para além do acompanhamento que vamos fazendo de acordo com as equipas, ou vamos telefonando, ou vamos mandando e-mails, ou perceber como é que vão correndo as coisas [...] mas ter instrumentos simples que descomplicuem o que é um plano de negócios, e depois estar sempre disponível para tirar dúvidas. E então optámos também...a nossa ficha de apresentação da ideia de negócio é uma pequenina abordagem à estruturação de um plano de negócios, começar a ensinar ou a incentivar a estruturação de um plano de negócios... (...) Depois através de um caderno de negócios que está também num desses guias, um cadernozinho pequeno em papel em que pode ser escrito, a informação do plano de negócios está muito mais estruturada. E aí eles escrevem, apagam...ou em formato digital põem a informação, enviam-nos, damos-lhe o feedback, vamos mantendo este acompanhamento. Depois a informação [de] como criar a empresa: “que complicação, tenho que ir ali e acolá, mas como é que é, como é que isto funciona?”. E então ter essa informação toda devidamente estruturadinha e dizer “tem aqui a informação”.A parte dos mecanismos de financiamento. Depois vem a constituição da empresa. E começam a instalar-se cá. Percebemos aqui dentro quais são as necessidades de cada um deles...e tentar sempre dar resposta a essas necessidades. Não com metodologias só porque nós achamos que é assim que tem que ser feito, mas adaptá-las à necessidade da empresa. Houve há cerca de dois anos, nós começamos a apercebermo-nos - vamos falando frequentemente com eles - que a maior parte das empresas tinha necessidade de ter alguma formação na parte de vendas, negociação. Uma vez mais as competências deles não é a parte da gestão, então era uma área em que eles sentiam muita necessidade de saber mais, de ter mais prática. Então fizemos uma parceria com o CILAN e tivemos acções de formação para os empresários e para os colaboradores que trabalhavam directamente naquela parte, sobre vendas, negociação e [...]. Depois, começámos a aperceber-nos das relações que iam sendo criadas dentro do Parkurbis e entre as próprias empresas. E as mais-valias que isto trazia para cada uma das empresas...”

“E depois, estamos a falar de pessoas que são criativas, estão sempre a pensar que coisas novas é que podem fazer. E começa a haver confiança entre eles e começam a surgir as possibilidades de criar projectos conjuntos: “podemos fazer isto, eu sei fazer isto, tu sabes fazer aquilo, se juntássemos os dois tínhamos aqui um projecto fantástico”.E começam a trabalhar em conjunto. (...) E é uma forma excelente de empresas que estão com maior dificuldade de entrar no mercado e começam a ter

maiores dificuldades financeiras à custa disso, vão conseguindo, colaborando com outras empresas no desenvolvimento de projectos conjuntos... (...) E vão ganhando portfólio, vão ganhando alguma sustentabilidade financeira, portanto acabam por se entreajudar. Depois começam a surgir também, pela via da confiança que vão ganhando uns com os outros, de falarem do que é que poderão fazer, de que estratégias estão a adoptar, começa a ver-se um bocadinho o aconselhamento dos mais experientes para os menos experientes. Tipo dicas de alguém que já tem mais experiência na área comercial de... “não utilizes essa estratégia porque nós já tentámos fazer isso e não correu muito bem por isto e por aquilo. Experimenta fazer de outra forma porque correu bem...”

“E depois mesmo desde o início, nós sempre encarámos toda a gente que trabalha aqui quase um bocadinho como família. Porque partilhamos todos um espaço comum, acabamos por ter todos que respeitar regras comuns, coisas simples como a segurança, a limpeza, este tipo de coisas. Os problemas diários que cada um enfrenta. E então desde o início começámos a ter periodicamente reuniões conjuntas. Se entram...Neste momento fazemos isso quando entram duas, três empresas novas...fazemos uma reunião com toda a gente para apresentação das empresas novas, mas toda a gente se apresenta: quem é, a que empresa pertence, o que é que cada um faz. Portanto não são só aqueles novos que estão ali em frente aos outros todos a dar a cara, porque toda a gente dá a cara, toda a gente diz o que é que faz. Problemas comuns é debatido em conjunto com toda a gente, “temos este problema por causa de, como vamos lidar com ele?”, então toda a gente dá ao problema algum sentido ou alguma sugestão para que aquilo funcione. Este tipo de coisas, de pôr toda a gente a falar sobre uma temática comum...E cada vez mais achamos que este estreitamento de relações funciona cada vez mais, até mesmo em situações em que eventualmente empresas possam ser concorrentes directas, temos aqui mecanismos de, não é atenuar a concorrência mas para impedir que haja concorrência desleal e se criem atritos entre as pessoas. (...) Acaba por haver um respeito porque este é o meu amigo da porta ao lado.”

**Objectivo 5 -  
Descrever as  
parcerias  
estabelecidas para a  
concretização dos  
objectivos e aferir  
da importância das**

“e então já começámos no âmbito do Projecto CAIE, já começámos a trabalhar com os miúdos do ensino secundário. Este projecto CAIE envolveu uma parceria com a UTAD e houve um papel muito importante do parceiro Universidade da Beira Interior. É um projecto Equal, foi desenvolvido pelo Parkurbis enquanto parceiro promotor, a Universidade da Beira Interior, o Município da Covilhã, a Associação Empresarial de Penamacor, a ANIL-Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios, a

**redes criadas em  
torno das mesmas  
para a  
sustentabilidade da  
estrutura**

*Global Change - como uma empresa de consultores, a ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã. Portanto, do Projecto CAIE surgiu este produto B-TECH – Produto de apoio à criação de empresas de base tecnológica; sendo resultado de contributos de todos os parceiros, a elaboração do produto esteve a cargo essencialmente da Universidade e do Parkurbis.”*

*“Em termos de região, nós só conseguimos alcançar resultados se trabalharmos todos em parceria e com troca de informação e apoio mútuo. Porque o objectivo de todos é contribuir para o desenvolvimento da região e não é uma entidade isolada que o consegue fazer. Porque implica imensos esforços e actuar em diversas áreas. Então cada entidade tem capacidade para deter determinada informação, para chegar a determinados públicos e para atingir determinados objectivos. Tudo conjugado, é que nos vai permitir criar novas condições para o desenvolvimento económico da região e no âmbito social. Portanto é sempre importante fazer sempre uma ligação com o Município, com o IAPMEI, com a Universidade, com associações empresariais, com as escolas...tentar haver aqui a maior ligação possível entre todas as entidades.”*

*“a nível da região [justifica-se a existência de parcerias]...a nível regional, a nível da Região Centro, a nível nacional, a nível internacional...no fundo trata-se muito de aprendermos uns com os outros. E proporcionarmos o desenvolvimento e a criação de um novo conhecimento e novas metodologias com base na interacção de conhecimentos, beneficiamos todos das especificidades de cada um.(...)...é em conjunto que podemos criar e até mesmo criar mais força para conseguir alterar políticas, promover a mudança, penso que uma entidade isolada não diria não tem força, não tem capacidade para o fazer. Várias entidades a trabalharem no mesmo sentido têm uma capacidade de demonstração de resultados muito mais forte, principalmente quando...se pensarmos no sentido de promover a mudança de políticas ou a mudança de mentalidades.”*

*“Portanto não é pelo exemplo de uma escola que se vai alterar essa política. Mas se calhar se trabalharmos isto em conjunto numa região inteira, uma região centro a ter esta experiência tem maior capacidade de demonstrar o impacto do que uma só entidade. E por conseguinte é muito importante estabelecer parcerias porque conseguimos ir muito mais longe e fazer muito mais.”*

**Objectivo 6 -  
Apresentar  
resultados obtidos  
no domínio das  
actividades  
desenvolvidas no  
sentido do apoio ao  
empreendedorismo**

*“De forma mais directa o CRIAR 08 terá sido o que deu resultados mais imediatos. Por um lado, porque o objectivo era efectivamente a criação de empresas, e muitos dos empreendedores que participaram tinham presente que o motivo da sua participação era criarem uma empresa. Tanto que temos uma empresa criada por um projecto que nem sequer passou à fase final. Era mesmo o objectivo principal. E depois permitiu-nos também fazer a divulgação do Parkurbis, de tudo o que é o Parkurbis, o que fazemos aqui, e da própria região. Uma das questões que eram colocadas nos materiais promocionais era porque investir na Covilhã, quais são as condições, que outra actividade a Covilhã tem para que...tenhamos mais empreendedores, [futuros empreendedores] que estejam a estudar em Lisboa pensem em vir para a Covilhã.”*

*“Mas acho que não podemos falar em metodologias implementadas que falharam porque fazemos um processo ao contrário: no fundo vamos desenvolvendo as metodologias à medida das necessidades que vamos percebendo junto dos empreendedores. Nós começámos inicialmente com o desenvolvimento de metodologias de apoio à criação de empresa. Logo no início. Não estamos a trabalhar com empresas criadas, estamos a trabalhar nos processos de criação de empresa. E então perceber do que é que os empreendedores precisam: precisam de informações sobre fontes de financiamento – e então estar constantemente a par de quais são os novos mecanismos de financiamento, os novos programas comunitários, e ir passando sempre esta informação. E perceber também como é que passamos da melhor forma a informação. Eu sei que há determinadas coisas que se nós enviarmos um e-mail com a informação para toda a gente aqui dentro, ninguém vai ligar nenhuma. E se passado uma semana eu falar no assunto no corredor... “A sério! Olhe que interessante!”, “Pois, mas eu mandei-vos isso por mail.”, “Mandas-te?!...”Mandei.”E então nós percebemos qual é a informação que eles captam bem por e-mail ou qual deve ser passada directamente. Então vamo-nos conhecendo e vamos trabalhando melhor. Acho que é um dos pontos fortes que nós temos aqui dentro, essa [aproximação] que temos com os empreendedores, perceber exactamente como é que cada um funciona, qual é o tipo de informação que cada um quer, como lidar com cada um...”*

*“Vamos ver se eu não estou desactualizada. Nestes três anos e meio que temos de Parkurbis, deve-nos ter passado por aqui a apresentação de cerca de 50 projectos e ideias de negócio. Desde ideias que não passavam disso mesmo, ideias, a outras já muito bem estruturadas, próprias para a criação de empresas. Destes, de criação de empresa, se não estou em erro*

*temos actualmente 24 empresas...portanto apoiamos a criação de 27 empresas. Destas 27 empresas, apenas uma caiu de comum acordo.”*

**Objectivo 7 -  
Analisar factores  
motivacionais que  
levam o  
empreendedor a  
aderir ao  
instrumento de  
dinamização da  
actividade  
económica  
Parkurbis**

*“Neste momento já é um bocadinho mais fácil para nós captar os empreendedores porque já há um histórico de Parkurbis, saiem notícias sobre os sucessos das empresas então é mais fácil que os empreendedores conheçam o que é que se faz aqui dentro e o que é que nós podemos fazer com eles. A maioria deles vem porque tem uma ideia em que acredita. E quer criar o seu próprio posto de trabalho, o seu próprio emprego. Mas fundamentalmente vem porque desenvolveram trabalho e empenho no desenvolvimento de uma ideia, de um projecto, de um produto, de algo inovador em que acreditam e querem construir algo em torno dessa ideia.*

*(...) eles vêm sempre porque acreditam. Por vezes, a situação de terem perdido o emprego e apresentarem a ideia num contexto desses nunca tivemos uma situação dessas. Por vezes surgem empreendedores que já têm a ideia há algum tempo mas que, por algum motivo acham que agora é a oportunidade. Pela via do desemprego eu creio que nunca aconteceu. Pode ser porque estão descontentes com o emprego que têm ou porque querem...”*

**Objectivo 8 -  
Identificar  
estratégias de  
interacção do  
Parkurbis com a  
comunidade local**

*(descritas anteriormente)*

### 3.5 – Sinopse da entrevista à Coordenadora do Projecto GLOCAL

#### ENTREVISTA Nº5

**ENTREVISTADO:** Cristina Coelho;

**FUNÇÃO/CARGO:** Coordenadora do Projecto Glocal.

**DATA:** 13 de Março de 2009

**Objectivo 1 –  
Identificar as causas  
que motivaram o  
surgimento do  
GLOCAL - Empresas  
locais com orientação  
global;**

*“A iniciativa Glocal, o Glocal em si, já passou várias fases – já vamos na terceira fase – e aquela primeira fase foi uma fase que iniciou em 2001; (...) começou exactamente com esta noção e esta sensação de vazio, de não haver nada... na altura também, em 2001, pouco havia a nível nacional, também muito pouco se fazia em termos de empreendedorismo a nível nacional.”*

*“Só nessa altura [2001] é que se começou a pensar numa tipologia de empreendedorismo de criação de auto-emprego de resolução de problemas de desemprego. E nesta forma começámos a ter algumas entidades a trabalhar a este nível,*

*“A saída da iniciativa comunitária EQUAL foi uma oportunidade realmente de desenvolvimento. Uma iniciativa que ao sair sai com um espírito completamente diferente: um espírito muito aberto, tanto ao nível da sua operacionalidade como ao nível territorial, ou seja, um espírito aberto obrigando a haver parceria transnacional (...) Porque a nível europeu também o mesmo paradigma se sentia. Havia muito pouco a ser trabalhado a este nível. Nesta altura começa a haver a necessidade de aumentar, com a estratégia de Lisboa, de aumentar a empregabilidade na Europa, (...) e daí vir também todo o sentido no empreendedorismo.”*

*“aqui na nossa região, portanto Trás-os-Montes e Alto Douro, nós sentíamos exactamente o mesmo vazio. E isto surge, a iniciativa Glocal surge exactamente desta necessidade de na região fazermos alguma coisa, alguma coisa pró-activa. E em termos de desenvolvimento do local, em termos territorial...aquilo que acontecia nessa altura era a insularidade de vários actores, actores que estavam um pouco “gastos” em termos da sua função de desenvolvimento. E os actores eram os actores tradicionais: associações empresariais, associações comerciais, algumas associações de desenvolvimento local, muito ligadas ao LEADER e por isso mesmo muito estanques dentro da sua iniciativa, da sua abordagem – isto ao nível rural...”*

*“Portanto, em 2001 estava tudo por fazer! Em termos de*

*empreendedorismo local, em termos de empreendedorismo de base social, ou seja ligado a públicos mais desfavorecidos, ...em termos das entidades em si, e a SPA Consultoria foi desde o início a interlocutora deste processo, e surgiu exactamente no seio da SPA Consultoria este Projecto, o Projecto Glocal surge como uma forma também de cidadania empresarial. Em 2001 isto de alguma forma era conceito que ainda não tinha nome.”*

*“sempre fomos uma empresa de competência ou de capital humano numa região desfavorecida, com uma baixa densidade não só populacional e correspondente obviamente à baixa densidade populacional, uma baixa densidade empresarial, e por isso mesmo sempre fomos uma empresa muito atípica porque fomos uma empresa muito ligada ao desenvolvimento local. (...) E escolhemos realmente o que é que nós podíamos fazer pela comunidade, podíamos pôr as nossas competências ao dispor de quem não tinha dinheiro para as pagar. E as nossas competências inicialmente, ao nível que mais podíamos contribuir, eram ao nível do empreendedorismo, ao nível da criação do emprego ou do auto-emprego.”*

*“Este projecto surge inicialmente no seio da SPA Consultoria como algo que nós considerámos que podíamos contribuir para o desenvolvimento local da nossa comunidade e fomos ver como é que nós podíamos fazer isto e o que é que nós podíamos fazer. E considerámos também que devíamos ser nós a entidade interlocutora. Isto porquê? Éramos aquela que estava em melhores condições de pôr isto a andar e de começar a funcionar. E nós queríamos realmente que ele funcionasse e fosse um exemplo de um projecto a seguir. E foi. Felizmente. E só o conseguimos se fossemos nós a entidade interlocutora, a entidade líder e fomos chamar depois os nossos parceiros(...)*

*“Mas ele surge inicialmente [Glocal] como um projecto de responsabilidade social de empresa, muito com esta lógica. Obviamente que agarrámos aqui esta oportunidade que foi estar ao mesmo tempo a surgir o Programa Equal. E o Programa Equal veio dar esta oportunidade que foi o único programa e o primeiro programa que permitia que a entidade interlocutora fosse uma entidade privada com fins lucrativos, permitia haver uma grande inovação em termos dos processos, em termos das soluções apresentadas, permitia que esta inovação fosse criada ao mesmo tempo que nós fossemos trabalhando – e era isso que nós necessitávamos – nós queríamos trabalhar com coisas novas, inventar coisas novas, e que realmente fossem adequadas à*

*realidade e que permitisse ter essa agilidade de trabalho.”*

*“Ou seja, fomos nós [S.P.A Consultoria] que tivemos esta necessidade, esta necessidade que foi partilhada pelos parceiros e que automaticamente começou a ser raciocinada por todos os parceiros e trabalhada por todos os parceiros. E ao mesmo tempo oportunidade de ter o financiamento para isso. E de crescer em conjunto com a Equal. Portanto nós tivemos essa oportunidade de, tanto o projecto [Glocal] como a própria Equal crescerem em conjunto e haver aqui esta dialéctica que já havia dentro da parceria, que foi uma dialéctica de irmos da teoria para a prática e da prática para a teoria, e ao mesmo tempo, dentro da Equal, de poder fazer exactamente a mesma coisa. De termos um enquadramento teórico e pode-lo aplicar na prática e de que aquilo que era aprendido na prática ser aplicado em termos teóricos.”*

*“E porque a maior parte das iniciativas daqui nem sequer chegava ao litoral, que era onde estavam os centros de decisão. Os centros de decisão, situando-se no litoral, não percebiam a validade e a viabilidade do negócio aqui. Porque as realidades eram completamente diferentes. E a maneira de analisar os processos em termos da sua viabilidade, não se coadunava aquilo que estava no litoral a ser feito com aquilo que acontecia aqui. Portanto elas nem chegavam lá para serem decididas, e quando se decidia já iam com o “não”, e também aqui o factor risco era considerado muito elevado. Então era preciso trabalhar aqui! E o que é que nós trabalhámos? Então vamos ver o que é que nós podemos mudar isto.”*

*“E a nossa noção foi: uma, a dos sistemas, tem que ser forçosamente através dos sistemas bancários, temos de arranjar maneira que este excesso de recursos não vá sempre para o litoral; ao mesmo tempo, nós tínhamos este conhecimento: as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo são das entidades que, no interior, nomeadamente no nosso interior, têm maior valor e têm maior ligação também ao local. E onde existe um centro de decisão local. Porque sendo as caixas de Crédito Agrícola Mútuo, como sabe funcionam como cooperativas, são autónomas em termos da sua decisão e são locais. Ao serem autónomas, a sua decisão é local e melhor percebiam a viabilidade deste tipo de investimentos. E elas tinham este problema, que era o mesmo problemas que nós já tínhamos identificado que era os seus recursos a irem para o litoral para irem financiar iniciativas lá e não se conseguirem apoiar em iniciativas cá. E porque é que não conseguiam? Porque as pessoas não estavam bem preparadas, porque os estudos não estavam feitos e isso tudo. Então precisavam o quê? Precisavam que houvesse aqui uma maneira de que*

*houvesse apoio ao risco em relação a este tipo de negócios, porque era onde eles tinham maior risco. E então trabalhámos com elas, vários bancos se ofereceram para trabalhar com elas, Caixas de Crédito Agrícola Mútuo desta região.”*

**Objectivo 2 –  
Enunciar os  
objectivos do  
GLOCAL- Empresas  
locais com orientação  
global;**

*“E o que é que nós queríamos no futuro? Queríamos que as pessoas aqui tivessem as mesmas oportunidades do litoral em termos da criação de empresas e ao mesmo tempo fossem para mercados globais, abrissem outros horizontes e ao abrir os horizontes vissem as oportunidades que têm no local nomeadamente em relação aos nossos produtos e que estes fossem comercializados para o exterior e com isso ganhassem maior valor acrescentado e que trouxessem esse valor acrescentado e o fixassem na região. E esta é a noção do Glocal, que mantém ainda, há medida que vamos trabalhando ao longo do tempo. Portanto, empresas locais mas com uma orientação global.”*

*“E foi isto que o Projecto Glocal quis mudar. E mudou-o trabalhando exactamente nestes eixos: capacitando empreendedores, formatando oportunidades de negócio e mostrando-lhes e dando formação sobre isso obviamente, e formatando e concebendo alternativas de financiamento.”*

*“não era uma preocupação, era uma necessidade! Por um lado objectivo – em termos de desenvolvimento local, esse era o nosso objectivo – por outro lado em termos de envolver...ter muito ciente que isto é um objectivo, até porque isto é um investimento de todos nós.”*

*“A ordem de proporção tanto no business angels como no capital de risco é a ordem de que eu, dentro de dois anos, posso vender por três vezes mais aquilo que investi. E este não é o tipo de negócios que nós estamos a falar em termos do Glocal. O Glocal é uma intervenção para negócios de...de sobrevivência praticamente! De valor acrescentado, de riqueza, que é aquilo que sustém...vamos lá ver este tipo de micro-empresas é quilo que em termos da comunidade sustém 80% do emprego, portanto não é nada desprestigiante...”*

*“O Glocal quando surge, surge com dois públicos-alvo prioritários, não quer dizer que não abrangesse outros, mas os dois públicos-alvo prioritários eram os recém-licenciados e eram as mulheres. (...) Porque eram os dois públicos que estavam com maior desemprego. Só isto! Eram os dois públicos onde estava a crescer mais o desemprego e eram aqueles onde se sentia maior o desemprego. Portanto este problema precisava de ser resolvido. Contribuir para a sua resolução, não é resolvê-lo! E portanto os dois públicos prioritários eram estes. E mantiveram-se.”*

**Objectivo 3 –  
Identificar  
constrangimentos  
iniciais  
experienciados pelo  
GLOCAL enquanto  
metodologia  
inovadora de apoio ao  
empreendedorismo;**

*“[O empreendedorismo] Ainda não estava na moda...ainda não se sentia essa necessidade! Não se sentia essa necessidade. Nós sentíamos-la aqui muito intimamente! Porque a nível nacional o empreendedorismo ainda não era encarado como algo necessário para combate ao desemprego, ou seja, algo que tem a ver com a empregabilidade, mas sim era visto como algo muito empresarial, algo muito de capital intensivo. Ou seja, o paradigma nessa altura ainda assentava muito em que empreendedorismo era algo ligado a quem tinha dinheiro ou então a empresas de crescimento muito rápido.”*

*“No nosso âmbito mais local, (...) o Glocal surge então olhando para a realidade. E aquilo que nós olhámos para a realidade foi que, embora um território rural, um território de baixa densidade, um território com todas as dificuldades, com todas as discriminações face ao emprego e face à riqueza e face ao litoral, ao mesmo tempo era um território carregado de oportunidades. E oportunidades nomeadamente para a criação de emprego, para a criação de riqueza. (...) e o que nós víamos na altura e continuamos a ver agora, era que tínhamos um território que ao mesmo tempo, por força do subdesenvolvimento, encerrava em si oportunidades de investimento que eram cada vez mais valorizadas em mercados globais, em mercados extra-locais, que têm a ver com a endogeneidade, que têm a ver com a tipicidade, que têm a ver com negócios mais amigos do ambiente, que tem a ver em termos muito simples com agricultura biológica, que é possível realizar em Trás-os-Montes e Alto-Douro porque também as coisas não foram estragadas com toda a velocidade de desenvolvimento que aconteceu no litoral. Mas, ao mesmo tempo, tínhamos as empresas muito ligadas ao mercado local, muito fechadas sobre si mesmo, sobre as suas barreiras, mais mentais do que reais.”*

*“A nossa primeira ideia foi “Vamos tentar adaptar uma rede de business angels, ver esta noção e ver como é que isto funciona a nível local.” Fizemos todos os estudos, e aí trabalhámos com as comunidades emigrantes – e continuo a dizer que era uma ótima ideia e eles queriam fazê-lo – ou seja, a nossa ideia era: “se os emigrantes põem as suas remessas no banco, e esse excesso de recursos, pelo banco, pode ser canalizado para os empreendedores, porque não ir logo à fonte? E propor que eles, em vez de estarem a pôr o seu dinheiro no banco, invistam em empreendedores e em negócios na sua terra?” E esta foi a nossa ideia, que era uma ideia genial, uma ideia muito boa. E que foi logo, quando nós trabalhámos com o Carlos Pereira, do Secretariado das Comunidades Portuguesas, eles disseram logo que sim. No entanto, nós depois de estudarmos, e na altura – nós estamos a falar disto em 2003 –*

*não havia qualquer legislação em Portugal sobre business angels, portanto nós tínhamos a legislação comercial, normal. E segundo o estudo que nós fizemos, realmente concluímos que não estávamos em condições, seria um fracasso, seria muito mau na altura nós termos avançado com a criação da rede de business angels.”*

*“E portanto muitas vezes nós temos que ter muito cuidado quando avançamos com este tipo de experimentações. Porque podemos estar a prejudicar o caminho de outros também. É por isso que é preciso ter algum cuidado na aplicação destas coisas.”*

*“E a informação e a percepção que se tem das coisas ou a compreensão que se tem de processos deste género, não se compadece com este tipo de negócios. E por isso mesmo nós decidimos não avançar com a rede de “business angels”, apesar de que os emigrantes até queriam investir (risos), mas nós decidimos realmente que isto não era o modelo, nem devia ser aplicado. E eu continuo com muitas dúvidas deste modelo ser aplicado neste tipo de territórios.”*

*“E foi isso também que trabalhámos muito ao nível da 2ª fase, já, muito ao nível da inovação. Nós quando criámos, quando entrámos aqui com esta intervenção, nós achávamos que íamos para uma intervenção no terreno e depois que as pessoas vinham com ideias muito boas e queriam investir muito e queriam ser muito inovadoras e nós íamos realmente seleccionar as mais inovadoras, íamos apoiar-las e elas iam viver para o estrangeiro, ia correr tudo bem...Nada disso! Não correu nada assim!”*

*“Mas como estava a dizer, efectivamente nesta área, e quando nós trabalhámos inicialmente com pessoas da Universidade, a nossa noção é, se nós temos um pólo da Universidade que cria tanta inovação, que tem investigação em determinadas áreas, investigação essa que poderia muito bem ser aproveitada para negócio, porque é que isso não acontece? E a verdade é que não acontecia espontaneamente, percebe? Nós tínhamos muitos empreendedores recém-licenciados que tinham estado a trabalhar por exemplo com robótica, mas quando vinham para fora, o que eles queriam era criar e abrir uma loja de computadores e venda de telemóveis, como qualquer outra pessoa. Porquê? Porque a inovação traz maior risco, o da entrada no mercado. E a noção deles, e toda a noção de entre os investigadores da UTAD, é a de que toda a investigação não era feita em termos de negócio e de ir para a prática. Era feita qualquer coisa como dissociada da realidade. E isto foi algo que nós sofremos muito aqui. Porque nós achámos que as pessoas já não queriam. Porque nós dizíamos:”vocês têm que ter uma bandeira, uma diferenciação, têm*

*que ser inovadores!” E ninguém nos ligava nenhuma!”*

*“ou seja, a informação não chegava às comunidades mais rurais, e além de não chegar as pessoas não participam. Ou seja, não participam em tomar a vida nas suas mãos caramba, estão à espera que lhes dêem as coisas e não são capazes de raciocinar e ver: o que é que eu posso também daqui fazer pela minha comunidade para melhorar as coisas, e não ficar à espera que alguém me resolva o problema e alguém me arranje trabalho na Câmara.”*

*“E esta sempre foi a nossa postura, é um dos nossos princípios, ser complementar às intervenções que estão no terreno. Não substituir mas ser sempre complementar e aproveitar os recursos que já estavam. E um dos recursos que nós tínhamos disponível e que nos irritávamos solenemente era todas aquelas acções de formação técnica, que eram utilizadas pelas autarquias, pelas associações e que depois no final as pessoas iam outra vez para o desemprego.”*

*“a Câmara há-de-nos arranjar emprego, ou ali o Engenheiro não sei das quantas tem uma empresa de inserção, vai fazer uma empresa de inserção para nós. Ou seja, isso é um problema que não é nosso. O problema de arranjar em prego não é nosso!” Isto é um leque de participação, é um leque de empowerment, é uma falha de cidadania...Enorme! E era isto que nós queríamos também melhorar.*

**Objectivo 4 -  
Identificar e  
caracterizar as  
metodologias de apoio  
ao empreendedorismo  
desenvolvidas pelo  
GLOCAL;**

*“Portanto nesta 1ª fase a abrangência foi inicialmente em termos de trabalhar (...) em torno desses três grandes eixos que foi por um lado: 1) Laboratório de empreendedores – transformar empreendedores, ver as suas competências, motivá-los, aumentar a sua produtividade e mobilizá-los para a criação do seu próprio emprego, criação do negócio próprio, portanto com todo esse trabalho; por outro lado trabalho ao nível do 2) Laboratório de oportunidades de investimento, que também iniciou aqui nesta primeira fase, que tinha como objectivo investigar oportunidades de investimento no local, ligados essencialmente com micro-negócios, mas com possibilidade de retenção de riqueza na região e ligado inicialmente a negócios que pudessem ser extra-locais, que pudessem vender para fora ou prestar serviços lá fora. Isto porquê? Porque nós temos uma densidade populacional baixa e por isso mesmo nós temos também de ir buscar mercado também lá fora, não podemos ficar só com este. O terceiro eixo, e não menos importante, foi o 3) Laboratório de alternativas de financiamento. Portanto a trabalhar aqui ao nível de três grandes categorias: 1 - Pessoas/Empeendedores, 2 - Oportunidades de investimento/Recursos locais do território e 3 -*

*Financiamento/Alternativas de Financiamento/Recursos financeiros do território. “*

*“na nossa região, aqui se isto era um laboratório, o território laboratorial foi o vale do Douro Norte, portanto os sete concelhos sul do distrito de Vila Real, foi nestes que nós centrámos a experimentação em termos das metodologias, com a noção de experimentar aqui para depois alargar para outros territórios. Foi sempre esta noção que nós tivemos. Que é a mesma noção também que tem a Equal: experimentar para depois disseminar.”*

*“E esta metodologia que nós concebemos aqui no LOI [Laboratório de Oportunidades de Investimento] numa 1ª fase foi a primeira aproximação para medir isto, portanto ele integra outros indicadores que normalmente não são valorizados numa análise mais clássica de viabilidade...e muita inovação. Ela permite identificar um conjunto de investimentos, de oportunidades de investimento, mas oportunidades sustentáveis no nosso meio. E medir essa sustentabilidade. Foi a primeira aproximação que foi feita, mas que teve essa vantagem de pudermos realmente identificar um conjunto de valores que mede a sustentabilidade das iniciativas. Não em termos micro, não para aquele negócio em particular, mas para aquela oportunidade de negócio num determinado concelho ou numa determinada região.”*

*“Este foi o primeiro passo e foi onde construimos em cima a metodologia do Mapeamento de oportunidades concelhias, já com um âmbito diferente, e que é aquele que nós estamos a utilizar hoje em dia em cada um dos concelhos.”*

*“Ou seja, neste caso o que é que nós fizemos? Protocolo com a ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito, porque o Direito ao Crédito já tinha iniciado, mas só tinha processos em Lisboa, não tinha em mais nenhum lado, o primeiro processo foi aqui em Trás-os-Montes e Alto Douro e foi feito pelo Glocal, fizemos o primeiro protocolo com eles fora de Lisboa, dando-o a conhecer cá e dinamizando cá aquilo que já existia; fizemos a mesma coisa com a Garantia Mútua, fizemos a mesma coisa com o capital de risco, fizemos com aqueles que existiam e fomos inventar outros. O primeiro foi realmente o SIM, o Sistema de Micro-Crédito para a criação de empresas e auto-emprego, feito com as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e que foi o primeiro sistema de micro-crédito feito em Portugal, fora o da ANDC.”*

*“O Sim foi concebido entre 2002-2003, foi lançado em Dezembro de*

2003, começou a funcionar e foi lançado em termos de parte experimental até Setembro de 2004. Em 2005 já foi alargado ao todo nacional. Portanto o SIM surge inicialmente com esta necessidade de todos nós fazermos alguma coisa perante isso. E todos nós sabíamos que, estando o dinheiro na banca, temos de fazer uma maneira para que ele seja direccionado. “Qual é o vosso problema em apoiar este tipo de projectos, este tipo de pequenos empreendedores?” “O risco é muito grande.” “Então vamos reduzir o risco. Como é que nós reduzimos o risco? Criando o SIM. E o SIM funciona como? A vossa obrigação é darem-nos o dinheiro, a nossa obrigação é dar apoio aos empreendedores e aos seus negócios e estudar a sua viabilidade.” Ou seja, a garantia que eles têm é a de que os empreendedores quando avançam, avançam bem preparados, ou seja, com formação, sabem o que é que vão fazer e como é que devem fazer, como é que se cria uma empresa, como é que se gere uma empresa. Têm maior formação. E por outro lado, são empreendedores que planearam bem os seus negócios, que estudaram bem a viabilidade do seu negócio e portanto isto reduz-lhes muito o risco.”

“E isto só podia ser feito com um quarto eixo que confluía, que era realmente o Serviço de Porta ao Empreendedor, que era o apoio ao empreendedor, a consultoria, a formação, portanto tudo o que diz respeito à preparação de recursos que apoiassem os empreendedores, que eram necessários preparar, os planos de negócio, portanto formatar todas estas metodologias.”

“Como nós, entidade interlocutora, somos uma entidade privada com fins lucrativos, nós não temos o financiamento total para isto! Nem nós nem os outros parceiros. Exactamente por este motivo, cada um dos parceiros teve que investir neste projecto. E este projecto foi sempre gerido de uma forma muito empresarial. Tanto que na 1ª fase, nós tínhamos mesmo uma actividade que era o Manual de qualidade, em que implementámos mesmo e adaptámos, o sistema de gestão da qualidade a projectos deste género. Aplicámos desde benchmarking...aplicámos muito das metodologias empresariais a projectos e a iniciativas e a metodologias sociais. Portanto ele tem um manual de qualidade com os procedimentos todos trabalhados e por isso mesmo esta noção do ciclo da qualidade foi percebida e trabalhada desde o início, em todo o processo. (...) O trabalho da 1ª fase foi realmente um trabalho extraordinário, foi um trabalho de base, de tudo aquilo que era necessário mesmo para promover o empreendedorismo. E efectivamente estávamos correctos em termos da sua noção e das actividades que estávamos a fazer.”

*“E portanto os dois públicos prioritários eram estes. E mantiveram-se. Durante a 1ª fase, metade da sensibilização foi feita para estes públicos, nomeadamente mulheres, metade da sensibilização foi feita para jovens da Universidade, portanto as metodologias foram trabalhadas nos dois níveis, com diferenças nos dois níveis.”*

*“em 2002, foi aí que começou a nossa caminhada, a nossa SPA a nível do empreendedorismo, nós fizemos um projecto em parceria, numa parceria europeia com Espanha, França, Itália e com a Bélgica, tivemos uma parceria chamada Enterprise, foi a nossa primeira grande caminhada, foi uma parceria muito interessante, foi um projecto muito pequeno em termos de financiamento e muito grande em termos de aprendizagem. Em que o Projecto só tinha esta lógica: Vamos partilhar ferramentas, vamos pôr todas em cima de uma mesa, na altura ainda...em Portugal nada estava formatado sobre metodologias, nós fomos dos primeiros para aí a formatar algumas metodologias que nós já tínhamos em termos privados, vamos pôr tudo em cima de uma mesa e depois vamos partilhar. Vocês dizem quais é que querem incorporar das nossas, nós ensinamos como é que fazemos as coisas. E foi assim. Era um projecto muito simples. E em que aprendemos muito. Foi a primeira vez que se fez por exemplo um seminário neste território sobre empreendedorismo e sobre ferramentas de apoio ao empreendedorismo.”*

*“nesta 2ª fase, neste 2º projecto que começou exactamente no final de 2005/2006/2007, esta 2ª fase é um projecto que pega nisto e constrói em cima. Portanto assume isto como base, aquilo que foi bom manteve-se e manteve-se como boa prática, constrói em cima, e vem precisamente trabalhar em coisas mais de ponta. Vem trabalhar em quê? Na área da inovação, e daí a INCUTAD, a incubadora virtual de inovação da UTAD, daí os ateliers de ideias – a parte de técnicas de criatividade para os negócios e especialmente vocacionadas para o mundo rural, que são coisas da 2ª fase, portanto trabalhadas ao nível da inovação, trabalhar muito em termos da participação das pessoas(...)”*

*“A ALDI de Mesão-Frio [por exemplo] é uma extensão do Glocal mas também com pessoas da autarquia e juntado também com gabinete de apoio ao município, a gabinetes de apoio ao desenvolvimento local ou ao desenvolvimento rural, e juntámos e criámos aquilo que eram as ALDI's, que era um mecanismo onde era mais fácil trabalhar com eles. Era um mecanismo onde as pessoas eram atendidas, onde se deslocavam os nossos técnicos, onde eles tinham os técnicos deles também, onde fazíamos as sessões de informação ou de sensibilização. Pronto, esta foi uma das coisas que veio também primeiro . Foi muito trabalho... (...)*

*Porque este é um dos entraves, é esta participação das pessoas, participação não é só participar no desenvolvimento da tarefa, mas também no seu próprio desenvolvimento! Elas estavam à espera que os outros resolvessem o seu problema. E isto ainda continua a acontecer. Não foi resolvido ainda. E é uma das coisas mais importantes de desenvolver neste momento. E nós sentimos esta dificuldade no primeiro projecto e foi uma das coisas que nós quisemos resolver com o segundo projecto. Com uma metodologia que chamámos **incubadora rural**. Que foi inicialmente trabalhar ao nível da freguesia, numa freguesia, de forma...com várias metodologias activas, encontrar metodologias que promovessem a participação individual.”*

*“O Projecto na 2ª fase, o projecto de disseminação também foi um projecto que foi exemplar, ele continua a ser referenciado como um estudo de caso de disseminação. Porquê? Porque nós tínhamos esta dificuldade, como é que nós vamos disseminar isto? Víamos muita gente a querer incorporar o SIM, a querer fazer o mesmo. Mas como é que isso pode ser feito a nível nacional? Ensinar como é que se faz nós sabíamos, mas como é que isto pode ser posto a funcionar a nível nacional? Então tivemos de ir inventar uma coisa nova e de ir buscar parceiros para isso. Tínhamos várias entidades a quererem incorporar, como é que nós vamos fazer isto? Escolhemos a Federação Minha Terra como parceiro estratégico. E porquê? Porque já tinha uma rede, que estavam interessados em incorporar muitos deles, de associações locais de desenvolvimento – o caso dos LEADER’s – uma rede que cobria praticamente o território inteiro mas especialmente o Interior – abrange a Raia-Histórica- e portanto a Federação Minha Terra já é uma rede que era fácil dialogar com eles e que estavam interessados em incorporar isto para as suas associações, porque eles não tinham nada ainda trabalhado ao nível do empreendedorismo, ou poucas – só a ADRIMAGUE (promotora do CRER) e uma lá em baixo – é que estava a trabalhar connosco o SIM. Por exemplo o SIM foi incorporado dentro do CRER. O CRER engloba o SIM neste momento. O CRER foi construído em cima do SIM, das metodologias do Glocal da 1ª fase. E então escolhemos a Federação Minha Terra como parceiro estratégico para quê?”*

*“Para a disseminação do SIM a nível nacional e criámos uma rede de cooperação, foi a primeira rede criada que ninguém até aí falava nisso, foi uma dificuldade enorme, criámos uma rede de cooperação inter-organizacional para disseminação do SIM a nível nacional.”*

*“O SIM inclui a parceria do Glocal, a PT do Glocal, inclui por um lado as Caixas de Crédito Agrícola Mútuas, que são 112 a nível nacional, e*

*inclui por outro lado e tem de ter um apoio a nível local. Necessita de um apoio a nível local. Nós não podemos apoiar os empreendedores no Alentejo. Nem isto é desejável. O apoio tem de ser local e tem de ser de pessoas que estão no local. E portanto nós precisávamos de ter este apoio a nível local, daí termos definido a Federação Minha Terra, que tem 49 associações de desenvolvimento local. Então nós tínhamos de arranjar uma maneira de isto funcionar. Daí nós termos criado a rede SIM na Minha Terra. E o que é que ela diz? Diz quais são os presidentes, o que é que cada um tem que trazer para a rede, quais são as regras, como é que funciona, quem gere, quem isto quem aquilo, e diz essencialmente porque é assim que funciona: cada uma das ADL's, no seu território, e funciona por território das ADL's, (...) em cada concelho obriga a que haja um interlocutor local do SIM que faz a interlocução entre os empreendedores e o SIM e uma Caixa de Crédito. Portanto, se a Caixa de Crédito que tem aquele concelho não quiser o SIM, ou se a ADL que tem aquele concelho não quiser o SIM, o SIM não existe naquele concelho. Isto funciona numa base muito voluntarista: ele só acontece se as entidades presentes quiserem mesmo e por isso estão empenhadas, ele funciona, por isso é que ele funciona muito bem. Agora se elas não quiserem, não existe!”*

*“E vamos agora fazer formação lá aos técnicos, e vai ser uma realidade o SIM lá também. Uma coisa estranhíssima, não é, mas vai ser. Portanto a nível nacional agora quase todos os concelhos vão ficar abrangidos. Mas também compreende um sistema completamente inovador e diferente. Ou seja, cada uma das ADL's tem autonomia, cada uma das Caixas tem autonomia, nós temos de arranjar uma maneira disto funcionar. E a maneira que nós arranjámos foi realmente a Rede SIM NA MINHA TERRA.”*

*“Durante este período, este foi o SIM NA MINHA TERRA, obviamente que também houve outras coisas que foram disseminadas. Havia o Manual de Criação de Empresas que também foi um manual extraordinário – que também leva aqui, com uma determinada formação que foi feita e continua a ser, a autarquias e não só, formação de animadores de pequenas iniciativas empresariais. E portanto nós, naquele momento, em 2006, nós estávamos já com as ferramentas de base necessárias para fazer uma intervenção global em termos de empreendedorismo, de apoio ao empreendedor, e ao mesmo tempo de formar os técnicos para incorporar estas metodologias. Mas precisávamos de muito mais. Daí o projecto na 2ª fase se revelar muito mais inovador e muito mais interessante. Tinha de ser não é? (risos) Embora tenha sido muito difícil de gerir, 2006-2007 estávamos com estas*

*duas coisas: estávamos com a Rede SIM NA MINHA TERRA, muito exigente como vê, a gerir isto a nível nacional, como ainda estamos agora, e ao mesmo tempo também com os projectos na 2ª fase.”*

*“E nós na 2ª fase o que é que nós fomos trabalhar? Coisas realmente muito de ponta. Fomos trabalhar muito ao nível desta questão da inovação, desta questão da participação em meio rural, portanto o empowerment em comunidades rurais e muito ao nível da nossa noção de (G)localidade, de Glocal, de aproveitar a globalização para o desenvolvimento local. E por isso nós tínhamos de ter, além daqueles que eram os nossos objectivos da primeira [fase], mas também empreendedores competentes, com boas competências, mas que soubessem também trabalhar em parceria, em cooperação, em rede. E por isso que fossem o máximo eficientes possível. Daí que as grandes intervenções que nós temos ao nível da 2ª fase sejam: por um lado trabalhar muito ao nível da promoção da cultura empreendedora, da promoção da cultura empreendedora nomeadamente reconhecendo o papel do empreendedor, e indo muito por esta via, ou seja, pela via de dizer: as pessoas quando investem devem ser reconhecidas. E devem ser premiadas pelo seu esforço. E reconhecido este papel do empreendedor. Daí o programa Premium, ir muito pela área das competências e avançar ainda mais ao nível desta formação. Avançar também com ligações e com redes de cooperação entre as instituições e comprometer as instituições no empreendedorismo, nomeadamente através da atribuição de prémios a empreendedores, e estando sempre dentro deste processo, isto tendo sempre por base que aquilo que já está construído já está feito e pronto a funcionar.”*

*“Por outro lado avançar muito para ligações, puxar mais pessoas para esta coisa do movimento pró-empreendedorismo da região, como sejam também “os outros” empresários donde surgem também os Mentores Voluntários, daí surge também o Apadrinhamento, os padrinhos, que é uma forma de trazer outras empresas, outros actores também para este apoio ao empreendedorismo e esta promoção do empreendedorismo, e correu excepcionalmente bem. E depois muito nestes serviços de incubação e nas redes de cooperação. E nós temos também depois o Empreender em Rede e termos depois também a Incubadora Rural de que já lhe expliquei por causa da parte da participação e da INCUTAD...”*

*“e termos depois também a Incubadora Rural de que já lhe expliquei por causa da parte da participação e da INCUTAD...a INCUTAD é uma Incubadora Virtual; a Incubadora rural, normalmente todas as actividades que levem à participação dos populares, das pessoas*

*presentes no território, pretendi também e foi dentro das freguesias...aquilo que funcionava como incubadora rural era pôr à disposição da comunidade todos os serviços do Glocal em termos de apoio ao empreendedor, todos eles, bem como serviços como fax, internet e não sei quantos. Daí ele estar também muito junto dos pontos de internet, com a ligação que aquilo que era antigo da UTAD que era um projecto que teve que já me esqueci como é que se chamava, que eram os pontos da internet em cada uma das freguesias, num conjunto de freguesias, em que facilitava esta ligação às novas tecnologias...”*

*“a INCUTAD, era uma incubadora virtual com duas grandes funções: uma função que tem a ver inicialmente com a investigação, ou seja identificar...e teve essa função, identificou dentro dos seus 10 departamentos de investigação, sensibilizou para o empreendedorismo, fez também um estudo aprofundado sobre as capacidades empreendedoras da própria UTAD, tanto a nível de docentes como empreendedores...isto para quê? Para identificarmos e sensibilizarmos os investigadores em apostarem em investigação que pudesse ser direccionada e mobilizada para o empreendedorismo local, ok? Isto para termos o quê? Para termos uma bolsa de investigação que pode ser utilizada em empreendimentos (g)locais pelos empreendedores tanto da UTAD, ou seja tanto estudantes e investigadores, como por empreendedores de fora, que queiram fazer investigação dentro da UTAD.(...) Por exemplo temos vários casos daqui que foram trabalhados.”*

*“Portanto a primeira parte foi esta. Ver dentro da UTAD e sensibilizar os investigadores: qual o tipo de investigação que pode ser mobilizado para negócio, pode ser transformado em inovação; e depois, facilitar esse processo de spin-off ou, uma das inovações que nós tivemos, de spin-in, ou seja de trazer empreendedores que estão a ser apoiados pelo Glocal, saber que investigação é que precisam dentro da UTAD, e facilmente – por isso é que a INCUTAD é uma plataforma virtual – lá, ver quem é que pode fazer aquela investigação.”*

*“Por exemplo no caso deles é assim, vamos ver se arranjam algum produto que a gente possa fazer com os desperdícios das pedreiras, da construção civil. E uma das oportunidades era transformar isto em cimento novamente. Só que isso precisa de investigação para ser feito um produto novo. Regressou à UTAD e foi feito outro grupo a ser apoiado por outro programa da AIBI para investigar aquela parte específica, portanto de empreendedores que já estavam fora da UTAD, mas cujo negócio volta à UTAD, à Incubadora neste caso, para ser investigada*

*aquela parte, para depois regressar novamente como produto.”*

*“Agora este segundo projecto que tem estes produtos maravilhosos que é o programa PREMIUM, que é um produto muito, muito estruturado que engloba tudo o que vai desde o mapeamento de oportunidades concelhias, que vem daqui deste, desta primeira aproximação, mas que agora o fizemos em termos de concelho e estamos preparados para pegar no concelho e identificar quais são as suas oportunidades, deste tipo de investimentos, e formatá-las de forma a que no Ninho por exemplo, quando cheguem lá, possam os próprios técnicos estar com a informação sobre aquilo que dá, onde é que as pessoas devem investir, e terem esta noção da viabilidade das coisas, da quantidade também...como a própria autarquia! Saber assim: “afinal eu vou para o turismo ou vou para a agricultura, afinal eu vou mais para ali ou vou mais para acolá”, tá a entender?”*

*“E o que saiu daqui foi o Empreender em Rede. E o Empreender em Rede qual era a noção, por exemplo neste caso? Identificávamos uma entidade, neste caso uma empresa de inserção, com uma marca sólida no mercado, com hipóteses de expansão e até expandir numa lógica de rede de cooperação: íamos buscar empreendedores, prepará-los para isso, em rede, ou seja, com garantia de qualidade, e que iriam produzir para esta, em parte ou produzir em conjunto, comercializar uma parte da sua produção. Uma parte da sua produção já seria vendida em conjunto pela empresa-âncora, pela empresa que tem a marca, tá a entender? Que é diferente de criar tudo de baixo, como já foi tentado...A Auto-Fuste foi a empresa responsável por este produto da 2ª fase. Além de dar consultoria aos agricultores na área agrícola também foi a responsável por este produto, embora em termos técnicos, em termos de metodologia de rede e tudo isso, foi a S.P.A. que trabalhámos os dois nessa área, mas eles foram a entidade responsável por esse produto. E portanto o que é que nós fizemos? Foi arranjar metodologia para isso, inserindo inicialmente mediadores e dinamizadores da rede.”*

*“Os mentores voluntários e os padrinhos foi uma coisa extraordinária – acabou por se chamar ao conjunto das duas o E2E – Empresariado para o Empreendedorismo – e surgiu da necessidade de apoiar empreendedores não no domínio da consultoria, mas em termos práticos de acompanhamento. Então iniciou-se o contacto com outros empresários e empreendedores, alguns deles da 1ª fase do Glocal, que agora estão a apoiar outros. Primeiro foi criado um grupo-piloto de colegas, depois já eram outros que queriam entrar. Depois fizemos o mercado de ideias, porque isto está tudo dentro de uma determinada metodologia, por isso*

*não é uma coisa desgarrada, por isso é que o programa Premium engloba todas essas coisas. (...)*”

*“Eu sabia que com estas metodologias ia apoiar muito a eficiência porque, vamos lá ver, são metodologias que são muito de apoio directo: os mentores apoiam ali, abrem portas e facilitam muito a vidas às pessoas. Todas as metodologias integradas: financiamento, mentores, apadrinhamento, o mercado de ideias – apresentado no Governo Civil – contribuíram para o sucesso desta iniciativa. E tanto tínhamos pessoas do campo como licenciados. E nunca tivemos problema nenhum sobre isso. Neste produto/metodologia Premium há lugar a decisões individuais e decisões colectivas. Por exemplo o mercado de ideias foi um momento de visão e de decisão conjunta. E funcionou como um filtro: ou as pessoas decidiam avançar ou não. Foi um momento decisivo, acompanhado de formação em sala e formação-acção, sendo que a carga horária de um e de outro tipo de formação é adequado às necessidades do empreendedor. A adequação da formação ao público faz parte da metodologia, num total de 240 horas de formação. E houve empreendedores que entenderam ainda serem necessárias mais horas; é aprender a fazer e já a fazer, já comprometido com o negócio.”*

*“por exemplo agora estamos a apoiar autarquias e outras entidades, essa uma das metodologias de disseminação - já o fizemos em Macedo de Cavaleiros - a desenhar planos de intervenção de apoio e promoção ao empreendedorismo local, incorporando as nossas metodologias e as de outros parceiros – do CRER, do Bi-TECH e outros [projectos Equal] – dependendo da necessidade do local. E isso foi uma das actividades deste projecto, portanto foi um projecto de disseminação diferente. Um projecto de disseminação que tinha muito a ver com o início do QREN, com o início dos novos Quadros. **Empreendedorismo, empregabilidade, responsabilidade social e sustentabilidade** são conceitos fundamentais em torno dos quais trabalhamos. Eram as palavras de ordem do QREN, do Proder...de tudo, sabiam que tinham de trabalhar aí, necessidade agudizada pela actual crise. Falando com **potenciais incorporadores**, surgiu a necessidade de os apoiar a desenhar os seus **planos de intervenção local de apoio ao empreendedorismo**, incorporando as nossas metodologias e as de outros. Conhecendo-as por dentro, sabemos melhor quais as metodologias mais adequadas em função da especificidade local. E depois temos a experiência – recursos humanos, financeiros, técnicos a envolver – porque já passámos por isto tudo.(...) E o que estamos a fazer? Preparar os planos de intervenção local de apoio ao empreendedorismo, dentro das suas estratégias locais de*

*desenvolvimento, que estão a se financiadas pelo Proder até 2013. O financiamento vai vir pelo Proder: o que nós vamos fazer é apoiá-las para elas incorporarem estes produtos.”*

*“Outro dos produtos para disseminação é o E2E – que incorpora o mentores e o apadrinhamento, mas aí com o IAPMEI e é nisso que estamos a trabalhar, atrasou muito por causa do Iapmei, vamos lá ver se sai agora. O que nós estamos a trabalhar em termos de disseminação é que haja um Programa promovido pelo Iapmei, a nível nacional, que se chama E2E, que incorpora os mentores e o apadrinhamento desenvolvidos pelo Glocal. O difícil nisto é preparar uma coisa que funcione a nível nacional, porque para funcionar é necessário que a nível local haja alguém que apoie; é esse o problema.”*

*“Outra das actividades ainda que tem a ver com a região [Vila Real] o que nós fizemos foi um **mercado de soluções** em que convidámos as ADL’s a conhecer as nossas metodologias, a experimentar, vindo a incorporar de acordo com a adequabilidade a cada realidade local. E agora estamos a ajudá-las a fazer isto em Plano. Tivemos também a implementação de algumas destas metodologias nos bairros críticos, de acordo com solicitação do Governo, e actualmente um desafio pessoal.”*

*“No final da 2ª fase – em que nos encontramos – e de transição para a 3ª fase, que é uma fase de muita autonomia, de apoiar o empreendedorismo de forma mais alargada na região, de forma mais sustentada, é preciso trabalhar estes produtos e metodologia de forma diferente. E então para isso o que nós estamos a fazer é formalizar a parceria no formato de entidade pública que se chama Fundação Glocal. É isto que eu estou a negociar com as autarquias. Uma Fundação pública, com a participação das autarquias (aquelas que quiserem entrar)...neste momento estou a trabalhar com as do Vale do Douro Norte, mas já estou a alargar também o âmbito geográfico...algo que deve ser trabalhado autarquia a autarquia, com o apoio da Fundação, mas fora da SPA...fazer exactamente o que faz o Glocal mas fora da SPA. A dimensão do Glocal já é de tal ordem que não pode ser a SPA a fazer isso. Qual é o meu sonho dentro de dois anos? É que a Fundação Glocal, antiga iniciativa Glocal, esteja realmente em todo o Trás-os-Montes e Alto Douro ou pelo menos em grande parte dele. Que trabalhe e nível nacional mas sobretudo a nível internacional e que traga muitos fundos que nós neste momento não estamos a aproveitar, rigorosamente nada dos fundos europeus. Esta intermediação entre fundos comunitários e autarquias locais era aquilo em que queria apostar de futuro dadas as parcerias estratégicas a nível internacional, que nos foram dadas pelos projectos*

*Equal e por outros, e que nos estão sempre a oferecer dinheiro. Mas com muito financiamento! O problema é que nós não temos deste lado interlocutores para o poder fazer. São verbas destinadas a entidades públicas, sendo essencialmente as autarquias que têm muito pequena dimensão. Daí necessitarmos aqui de uma entidade que possa mediar, que possas trazer os fundos para aqui, contratualizando com as autarquias, com a SPA, fazendo exactamente o mesmo trabalho da SPA Consultoria, trabalhando isto em termos sustentáveis e auto-sustentáveis. (...) Se não pensarmos a longo prazo não podemos investir. É o grande problema das intervenções locais tradicionais: são feitas ao projecto. São feitas ao projecto têm um fim! E raramente se trabalha par ter resultados reais. Normalmente trabalha-se para ter dinheiro para financiar as pessoas que estão a trabalhar nas instituições.”*

**Objectivo 5 -  
Descrever as  
parcerias  
estabelecidas para a  
concretização dos  
objectivos e aferir da  
importância das redes  
criadas em torno das  
mesmas para a  
sustentabilidade da  
estrutura;**

*“Na altura, e este trabalho começa a ser diagnosticado, começa a ser planeado junto com parceiros que já trabalhavam connosco como era o caso do NERVIR, como era o caso da UTAD, como era o caso da Cooperativa, como era o caso da Alto fuste portanto, todos estes parceiros que foram os parceiros fundadores da iniciativa nós já tínhamos trabalhos e projectos em conjunto. Portanto, foi uma forma também de desenvolver estas ligações e esta parceria.”*

*“(...) fomos convidar a NERVIR, fomos convidar a UTAD, fomos convidar a Alto Fuste, portanto fomos convidar aqueles que eram necessários para executar o projecto e que ao mesmo tempo eram aqueles com os quais nós já mantínhamos relações de parceria, de cooperação.”*

*“Surgiu também aqui e acabou também por ser uma boa prática porque nós também integrámos, e aí o motivo de ter esta parceria, nós integrámos dentro da parceria a Cooperativa Cultural Voz do Marão, e ela foi integrada na parceria, não como Cooperativa, mas por ter a Rádio Voz do Marão. Portanto e a Rádio Voz do Marão foi o primeiro projecto talvez que a parceria, um projecto social em que tínhamos empresas privadas com fins lucrativos, tínhamos associações, tínhamos a UTAD e tínhamos também um órgão de comunicação, um órgão de comunicação local..”*

*“Na 1ª fase...e nós sempre tivemos esta posição, esta parceria tem sido excelente. Porque como vê, esta parceria foi aquilo que nós precisámos para trabalhar. Nós fomos buscar a parceria mais pequenina para que fosse mais fácil o trabalho: tínhamos a NERVIR, temos nós com toda a bagagem e com toda a competência em termos de suporte ao empreendedor em termo de apoio e consultoria a empresas, toda esta*

*bagagem em termos de teórica e de prática metodológica, tínhamos a UTAD que trabalhava connosco muito a este nível da investigação, daí eles ficarem responsáveis pela parte [eixo] de oportunidades de investimento. Tínhamos a NERVIR com muitas competências ao nível do balanço de competências, ao nível RVCC, ao nível da formação, tínhamos a Alto fuste que era nossa parceira também, foi criada com o nosso apoio, com todas as competências ao nível rural, ao nível agrícola, que é uma competência que nós não temos como consultoria, nós temos essencialmente trabalho nos outros sectores de actividade, que não agricultura, e eles são muito especializados na área da agricultura, por isso é que nós sempre trabalhámos em parceria.”*

*“Nós constituímos um corpo de projecto com técnicos de cada uma das entidades, mas trabalhavam em conjunto em cada uma das actividades. Foi uma loucura completa! Ninguém queria isto. Deu muito trabalho mas foi excelente! Foi excelente porque cada uma das entidades aprendeu muito com as outras entidades. Tínhamos portanto isso e nós também com todo esse apoio ao nível do financiamento e com toda a habituação de trabalhar a esse nível, e depois também a rádio Voz do Marão com toda esta ligação ao rural.”*

*“Muitas vezes aqui e era das coisas mais divertidas que nós sempre tivemos foram reuniões de parcerias, sempre foi! Nós tínhamos dificuldade de resolver uma coisa fazia-se reunião de parceria. Porquê? Porque aí era aquela parte que nós podíamos sonhar! E nós queríamos era fazer: “Vamos fazer isto, vamos lá, é impossível, então vamos lá fazer! Como é que a gente há-de fazer? Vamos lá arranjar maneira de fazer!” E sempre foi assim.”*

**Objectivo 6 -  
Apresentar resultados  
obtidos no domínio  
das actividades  
desenvolvidas no  
sentido do apoio ao  
empreendedorismo;**

*“o projecto foi exemplar, em 2005 recebeu logo...foi considerado um estudo de caso pela União Europeia em termos de boa prática na área do empreendedorismo em meio rural, foi feito um grande trabalho da União Europeia sobre isso, está nas páginas deles. Em 2007 recebeu um prémio muito prestigiante dos Enterprises Awards. Porquê? Porque realmente correu extraordinariamente bem. Porque é que correu muito, muito bem? Além de que nós estávamos exactamente correctos em termos metodológicos, estávamos na altura certa também de trabalhar e preparámos as coisas de forma a elas estarem adaptadas à região, trabalhámos de baixo para cima, trabalhámos sempre de baixo para cima. Ou seja, ver aquilo que temos, ver o que é que queremos, e então tentar fazer! De alguma maneira resolver a situação, vendo também as experiências que os nossos parceiros transnacionais tinham, outras*

*experiências noutras territórios, construindo em cima e inventando coisas novas. Quando nós não tínhamos “Olha, vamos inventar! Vamos experimentar assim e depois logo se vê como é que dá”.*

*“Eu aqui cheguei a uma altura que eu disse: “vamos lá acalmar com isto”, porque eu passava todo o tempo em viagens, todo o tempo em conferências, todo o tempo em seminários. Isto tem sido...desde aí tem sido uma loucura. Uma loucura completa desde 2002, uma loucura completa nesta empresa, depois com muitas solicitações das próprias autarquias obviamente e das próprias organizações locais. Porque depois começaram a ver que isto realmente dava resultado. E deu resultado. Deu muito resultado.”*

*“O sistema de micro-crédito foi o mais emblemático, foi a bandeira, vá lá, do projecto de disseminação da 1ª fase, o que ocorreu entre 2005 e 2006. Nós em 2006 tínhamos os dois projectos em simultâneo, portanto disseminação da 1ª fase e o projecto da 2ª fase, o novo, e em 2005-2006 nós passámos por exemplo no SIM, que engloba para além do financiamento o suporte ao empreendedor, não é, a formação-acção e toda a parte de suporte ao empreendedor, nós passámos de uma coisa que foi experimentada aqui em 6 concelhos com 700.000€, no final de 2006 estava a abranger quarenta e tal concelhos a nível nacional e já tinha 5 milhões de euros disponíveis para apoiar iniciativas. Neste momento, já abrange para aí 60 concelhos a nível nacional, e tem mais de 7 milhões de euros disponíveis para apoiar as iniciativas. Está em Borba, está em Estarreja, está em Évora...”*

*“E que penso que neste momento as pessoas ainda não percebem uma parte do alcance daquilo que nós já concebemos nesta 2ª fase do Glocal. A nível internacional sim, porque ele continua a ser reconhecido e os seus produtos começaram a ser disseminados a nível internacional, a nível europeu para outros países também. Os nossos parceiros da 2ª fase do Glocal foram parceiros que incorporaram também muitas das nossas metodologias, a maior parte dos Projectos Equal da 2ª fase, portanto desta fase de 2006-2007, também incorporaram muito das nossas metodologias, porque nós aqui tínhamos feito aquilo que fazia muita falta fazer, na 1ª fase.”*

*“No final, 2ª fase, nós temos 15 empresas criadas e foi um sucesso em termos de percentagem de empresas criadas sobre aquelas que tinham tido formação – mais do triplo ao nível nacional e ao nível internacional em termos de projectos Equal. Melhor ainda quando um dos objectivos fulcrais é a empregabilidade. Alguém que sai de uma situação de*

*Rendimento Mínimo, aumenta a sua auto-estima, para mim é um sucesso...não é um indicador de eficiência e eficácia do projecto, mas para mim é um sucesso. Nós éramos o melhor projecto de âmbito europeu nesta matéria. Por vezes os indicadores parecem insuficientes, o número de beneficiários, o número de empresas criadas, mas é preciso ter a noção de que estamos a trabalhar com públicos muito difíceis, que exigem um investimento muito grande.”*

**Objectivo 7 -  
Analisar factores  
motivacionais que  
levam o  
empreendedor a  
aderir à metodologia  
de apoio ao  
empreendedor  
dinamizada pelo  
GLOCAL;**

*(aspecto analisado de forma genérica ao longo da entrevista)*

**Objectivo 8 -  
Identificar estratégias  
de interacção do  
GLOCAL com a  
comunidade local**

*“e trabalhámos muito neste sentido, de chegar às populações rurais, com esta sensibilização de, com esta noção de retirar estereótipos, estereótipos sobre o que é que é o empreendedorismo. Nós nunca dizíamos “criar a própria empresa” ou “criar empresas”, mas sim “criar o próprio negócio, estabelecer-se por conta própria.” Portanto, tínhamos programas na rádio, fazíamos fóruns em directo...a sensibilização foi um esforço enorme no primeiro projecto. Nós durante este período 2003...ele efectivamente começou a ser preparado em Setembro de 2002, mas no terreno começou a ser aplicado em 2003 e desde 2003 até 2004 nós abrangemos quase 600 pessoas em termos de sensibilização, em termos de reuniões dinâmicas de sensibilização. Sem contar depois com os programas de rádio, com os trabalhos com as paróquias, com as juntas de freguesia, portanto envolvemos aqui um conjunto muito elevado de instituições e criámos aquilo a que nós chamámos a Rede de Apoio Local, a Rede de Apoio Local ao Empreendedorismo, que era inicialmente participada pelas autarquias e pelas juntas de freguesia, pelo Centro de Emprego, pela Segurança Social, portanto por um conjunto de entidades que podem realmente trabalhar a este nível. Para quê? Para começarem a pensar nisto de criar empresas.”*

**ANEXO 4 – DOCUMENTOS DE ENQUADRAMENTO DO NINHO DE  
EMPRESAS DE FIGUEIRA DE CASTELO RODRIGO E OUTRAS MEDIDAS  
DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO LOCAL**

*4.1) Formulário de candidatura ao Ninho de empresas;*

*4.2) Regulamento do Ninho de empresas – (1ª Revisão);*

*4.3) Artigos de imprensa relativos à implementação em Figueira de  
Castelo Rodrigo do Ninho de empresas;*

*4.4) FIGUEIRA FINICIA – Financiamento a Micro e Pequenas  
empresas no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo;*

*4.5) Regulamento Municipal de apoio à inovação, empreendedorismo e  
empregabilidade;*

*4.6) Regulamento apoio à fixação de indústria na zona industrial de  
Figueira de Castelo Rodrigo;*

#### ***4.1) Formulário de candidatura ao Ninho de empresas***

#### ***4.2) Regulamento do Ninho de empresas – (1ª Revisão)***

***4.3) Artigos de imprensa relativos à implementação em Figueira de  
Castelo Rodrigo do Ninho de empresas***

***4.4) FIGUEIRA FINICIA – Financiamento a Micro e Pequenas  
empresas no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo***

***4.5) Regulamento Municipal de apoio à inovação, empreendedorismo e  
empregabilidade***

***4.6) Regulamento apoio à fixação de indústria na zona industrial de  
Figueira de Castelo Rodrigo***

**ANEXO 5 – NINHO DE EMPRESAS DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIAS  
DA INFORMAÇÃO: APRESENTAÇÃO FOTOGRÁFICA**



***Ninho de empresas  
Fachada principal***



***Recepção***

***11,70m<sup>2</sup>***



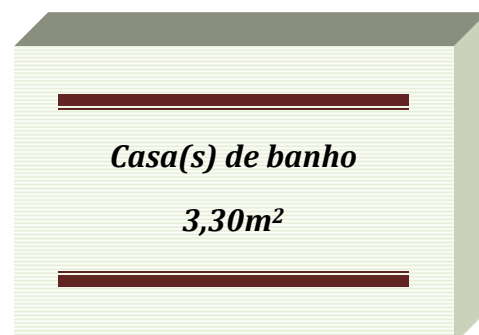
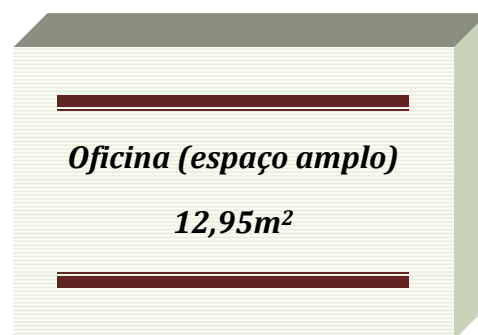
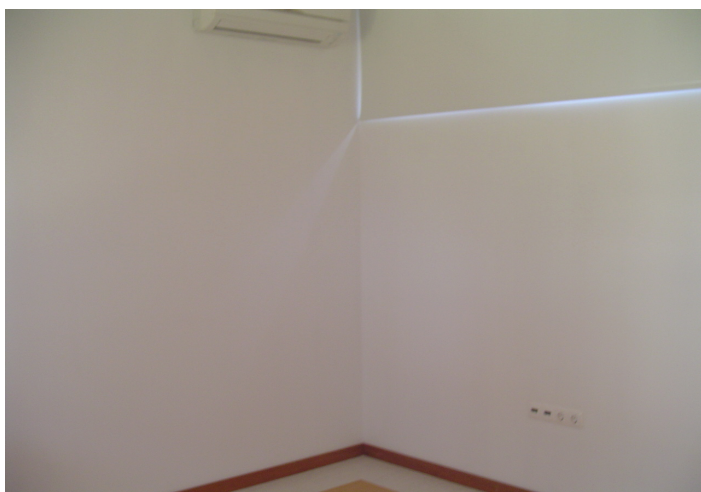
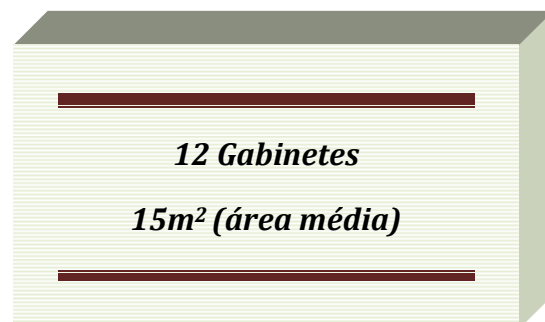
***Sala de Reuniões***

***13,50 m<sup>2</sup>***



***Sala de Formação***

***25,55m<sup>2</sup>***





*Corredor de acesso à  
oficina e a alguns  
gabinetes*



*Jardins envolventes*

