



MIGUEL ALEXANDRE  
PEREIRA SOARES  
CORREIA

**ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR:  
Um estudo das redes formais e  
informais aplicado à Península de  
Setúbal**

Dissertação submetida como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Ciências  
Empresariais – Ramo de PME

**ORIENTADORES**

Professora Doutora Luísa Margarida Cagica  
Carvalho

Professor Rui Alves

MIGUEL ALEXANDRE  
PEREIRA SOARES  
CORREIA

**ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR:  
Um estudo das redes formais e  
informais aplicado à Península de  
Setúbal**

**JÚRI**

*Presidente:* Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandrina Berthault  
Moreira, ESCE-IPS

*Orientador:* Prof.<sup>a</sup> Doutora Luísa Margarida  
Cagica Carvalho, ESCE-IPS

*Arguente:* Prof.<sup>a</sup>. Doutora Maria José Aguilar  
Madeira, UBI

## Agradecimentos

---

A ambos os meus orientadores desta dissertação, a Professora Doutora Luísa Carvalho e o Professor Rui Alves, a todos os representantes das entidades entrevistadas, não só pelo papel fundamental que tiveram, mas como também pela disponibilidade, interesse e apoio demonstrados.

À Ana e ao Pedro, companheiros de trincheira de todas as horas durante este percurso de dois anos. Sem o vosso apoio, empatia, ajuda e encorajamento não teria chegado até aqui. Vocês deram um novo significado à palavra “Resistentes”.

A todos os meus amigos que, de uma forma ou de outra, foram partilhando das minhas vitórias e derrotas ao longo deste processo.

À minha mãe, sempre capaz de me mostrar a luz ao fundo do túnel, mesmo quando eu não a vejo, como fez ao longo de toda a minha vida. À Lídia, pelos conselhos, pela experiência e pela força que lhe é característica e que imprime em quem a rodeia.

À família aqui de casa, ao Lugh e à Kali que tanta companhia me fizeram, e à Carolina, a minha melhor metade, a minha esposa, e companheira de todos os momentos e sem a qual este Mestrado não seria possível. Por todos os sacrifícios, por todo o apoio, por todo o amor. *Always.*

## Resumo

---

Os mais recentes trabalhos de investigação sobre a temática dos ecossistemas empreendedores têm adotado uma abordagem focada nas dinâmicas sinérgicas entre os diferentes *stakeholders* do ecossistema e nos seus processos evolutivos como forma de procurarem soluções para o seu desenvolvimento, ao invés de abordagens puramente quantitativas. No entanto, o acervo de trabalho existente que se debruça sobre o território da Península de Setúbal raramente aplica estas abordagens de forma a estudar este ecossistema de forma transversal neste território. Com a passagem do território da Península de Setúbal a NUTII, aumenta a premência de pensar o território de forma global em todos os aspetos, nomeadamente o desenvolvimento da atividade empreendedora.

Desta forma, esta investigação adotou a abordagem referida para estudar o ecossistema empreendedor da Península de Setúbal como um todo, de forma a procurar responder à pergunta de investigação “*Qual o contributo das redes formais e informais para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal?*” De forma a sustentar conceptualmente esta abordagem, foi feito um enquadramento teórico dos conceitos-chave e uma análise do estado da arte científico. Seguidamente foi desenvolvido um estudo exploratório através de uma metodologia de análise qualitativa fenomenológica, com a aplicação de entrevistas semi-dirigidas a uma amostra por conveniência de *stakeholders*.

Através deste estudo foi possível identificar um ecossistema transversal a toda a Península de Setúbal, embora com um elevado nível de fragmentação e com várias lacunas e fragilidades, à luz do conceito base, e com dificuldade em sair de uma fase de ciclo de vida que se posiciona entre uma fase introdutória e de crescimento, fruto de um conjunto de redes formais e informais que, à exceção de uma, têm imprimido uma dinâmica fragmentada ao território. Foi também possível identificar dois ecossistemas empreendedores dentro do território da Península de Setúbal, um na zona da Baía do Tejo, e outro na zona da Arrábida, alicerçados em duas redes informais com sinergias fortes, concentração de entidades e dinâmicas territoriais particulares.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; ecossistemas empreendedores; Península de Setúbal; análise qualitativa.

## Abstract

---

The most recent research work in the field of entrepreneurial ecosystems has adopted an approach more focused on synergy dynamics between the different stakeholders, as well as on their evolutive development as a way of seeking solutions towards their development, instead of solely quantitative approaches. Unfortunately, the body of work done about the territory of the Setúbal Peninsula rarely applies this type of approach as a way of studying this ecosystem in a broader way. With the fact that the Setúbal peninsula will soon be a NUTII type territory, it increases the urgency of thinking the territory as a whole, including the development of its entrepreneurial activity.

As such, this dissertation has adopted the referenced approach in order to study the entrepreneurial ecosystem of the Setúbal Peninsula as a whole, in order to answer the research question “*How do the formal and informal networks contribute to the development of an entrepreneurial ecosystem in the Setúbal Peninsula?*?”. To conceptually sustain this approach, a theoretical framework was made regarding both the key-concepts and the current state of the art, followed by the choice of a qualitative phenomenological analysis methodology for the research work, made through semi-structured interviews done to a convenience chosen sample from the population of relevant stakeholders. To provide context to the study, a brief overview of the territory was made, as well as a brief quantitative analysis and mapping of relevant stakeholders.

Through this study, it was possible to identify an entrepreneurial ecosystem common to the whole Setúbal Peninsula, although with a high level of fragmentation and with several gaps and weaknesses, in light of the base concept, and struggling to move up from a life cycle phase position between introduction and growth, due to a set of formal and informal networks that, aside from one, have promoted a fragmented dynamic to the territory. Nevertheless, it was also possible to identify strengths to work with and a willingness from the stakeholders to improve in order to fix these gaps. It was also possible to identify two additional entrepreneurial ecosystems within the Setúbal Peninsula territory, one in the Tejo Bay area, and the other in the Arrábida area, based in two informal networks with strong synergies, a high concentration of stakeholders and a specific set of territorial dynamics.

**Keywords:** entrepreneurship; entrepreneurial ecosystems; Setúbal Peninsula; qualitative analysis

# Índice Geral

---

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Índice geral.....	v
Índice de figuras .....	viii
Índice de gráficos .....	ix
Índice de tabelas .....	x
Acrónimos .....	xi
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico.....	3
1.1. Ecossistemas empreendedores.....	3
1.1.1. Evolução do conceito.....	3
1.1.2. Redes formais e informais .....	8
1.1.3. Ecossistemas de empreendedorismo: Estado da arte científico...	12
1.1.3.1. Abordagem utilizada.....	12
1.1.3.2. Análise de resultados .....	17
2. Metodologia aplicada .....	21
2.1. Base teórica e metodológica .....	21
2.2. Amostra.....	26
3. Breve enquadramento do território da Península de Setúbal.....	29
3.1. Breve descrição do território da Península de Setúbal .....	29
3.2. Mapeamento do ecossistema empreendedor .....	31
3.2.1. Indicadores de atividade empreendedora: natalidade, mortalidade e sobrevivência ao primeiro ano de projetos empresariais .....	31

3.2.2.	Mapeamento das entidades do ecossistema empreendedor .....	32
4.	Análise empírica.....	42
4.1.	Apresentação e análise dos resultados das entrevistas .....	42
4.1.1.	Tema 1: Hábitos e âmbitos de colaboração com entidades do ecossistema.....	43
4.1.2.	Tema 2: Evolução das relações institucionais .....	44
4.1.3.	Tema 3: Redes formais e informais .....	46
4.1.4.	Tema 4: Grau de cobertura e complementaridade de operação por parte das entidades do ecossistema .....	47
4.1.5.	Tema 5: Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema.....	48
4.1.6.	Tema 6: Nível de desenvolvimento da atividade empreendedora no território.....	50
4.2.	Apresentação Global dos resultados .....	51
4.3.	Discussão dos Resultados .....	55
5.	Conclusão .....	62
	Bibliografia.....	64
	Apêndices .....	74
	Apêndice 1 – Guião de entrevista semi-dirigida.....	74
	Apêndice 2 – Termo de Confidencialidade e Utilização de Dados .....	75
	Apêndice 3 – Resumo e análise das entrevistas.....	76
	Apêndice 4 – Glossário.....	97
	Anexos.....	100
	Anexo 1 – <i>Clusters</i> VOSViewer – Palavras-chave .....	100
	Anexo 2 – Análise face ao nível de escolaridade da população residente e distribuição de estabelecimentos de ensino superior.....	101
	Anexo 3 – Análise da dinâmica empresarial da Península de Setúbal .....	104

Anexo 4 – Análise das taxas de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas não financeiras da Península de Setúbal.....	106
--	-----

## Índice de figuras

---

Figura 1 – Análise de correlação de palavras-chave .....	16
Figura 2 – Mapa da distribuição geográfica das entidades do ecossistema empreendedor .....	39

## Índice de gráficos

---

Gráfico 1 – Distribuição de entidades por tipologias .....	37
Gráfico 2 – Número de entidades por localização .....	38

## Índice de tabelas

---

Tabela 1 – Pergunta de investigação e objetivos da dissertação .....	22
Tabela 2 – Correlação entre objetivos principal e secundários com os temas definidos para entrevista .....	25
Tabela 3 - Lista das entidades entrevistadas e respetiva tipologia.....	28
Tabela 4 - Total da população residente.....	30
Tabela 5 - Listagem de entidades do ecossistema empreendedor por tipologia e localização. 33	
Tabela 6 - Apresentação de resultados e relação com revisão de literatura e objetivos secundários .....	52
Tabela 7 - Listagem de palavras-chave no VOSViewer .....	100
Tabela 8 - População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado .....	101
Tabela 9 - % de população com 15 ou mais anos com os níveis de escolaridade inferior a secundário, inferior ou igual a secundário ou superior a secundário .....	102
Tabela 10 - Estabelecimentos de ensino superior: total e por tipo de ensino.....	103
Tabela 11 - Volume de negócios das empresas não financeiras: total .....	104
Tabela 12 - Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas não financeiras	106

## Acrónimos

---

ANI – Agência Nacional de Inovação

APA – *American Psychological Association*

AISET – Associação da Indústria da Península de Setúbal

ADREPES – Associação para o Desenvolvimento Rural da Península de Setúbal

CLAS – Conselhos Locais de Ação Social

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

EE – Ecossistemas de Empreendedorismo

EU – *European Union*

GAL – Grupos de Ação Local

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

IDE – *Innovation-driven Enterprises*

IDSET – Associação Portuguesa para a Inovação e Desenvolvimento

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

NUTSII – Nomenclatura de Unidade Territorial II

NUTSIII – Nomenclatura de Unidade Territorial III

PME – Pequena e Média Empresa

SBI – *Small Business Institute*

## Introdução

---

As redes, formais e informais, são o tecido sinérgico que une os vários intervenientes da atividade empreendedora, convertendo um conjunto de *stakeholders*, num ecossistema, interligado e interdependente (Marshall, 1890; Spigel e Harrison, 2018). Desta forma, para estudar um ecossistema empreendedor, torna-se pertinente identificar as redes que o integram e compreender as suas dinâmicas e contributos para a formação de ecossistemas transversais ao território que se pretende estudar.

A partir de dia 1 de janeiro de 2024, mediante o Regulamento Delegado (EU) 2023/674 de 26 de dezembro de 2022, o território da Península de Setúbal juntará a classificação de Nomenclatura de Unidade Territorial (NUTS) II à de NUTSIII, ganhando um nível de autodeterminação estratégica e responsabilidade de desenvolvimento territorial redobrado. Aliando este facto à carência de estudos de cariz qualitativo e fenomenológico que se debrucem sobre as conexões e redes entre os vários *stakeholders* e o desenvolvimento evolutivo do ecossistema Empreendedor da Península de Setúbal, tornou-se assim relevante avançar com um trabalho de investigação que possa refletir e analisar estas dinâmicas, com o intuito de gerar conteúdo de relevância científica e de governança.

Desta forma, a presente dissertação procurará responder à pergunta de investigação: **“Qual o contributo das redes formais e informais para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal?”** e, nesse sentido, terá como objetivo principal, *Compreender o contributo das redes formais e informais para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal.*

Desta premissa de investigação, e de forma a nortear este trabalho de investigação durante a sua operacionalização, terá como objetivos secundários:

- a) Mapear as entidades de fomento, governança e prestação de apoio à atividade empreendedora do território Península de Setúbal;
- b) Identificar as sinergias/redes entre *stakeholders* relevantes, assim como a abrangência geográfica das mesmas;
- c) Identificar os principais fatores de promoção e de dissuasão à convergência entre os *stakeholders* relevantes;

d) Avaliar o sistema de suporte existente e a percepção de desenvolvimento da atividade empreendedora no território.

O corpo de trabalho desta dissertação começará pelo enquadramento teórico dos conceitos-chave em estudo e de uma análise do estado da arte face ao conceito de ecossistemas empreendedores. Posteriormente, apresentar-se-á a metodologia a utilizar no processo de investigação. De seguida será feito um breve enquadramento do território, caracterização e mapeamento da sua atividade empreendedora, que servirão de base para a análise empírica dos dados recolhidos no âmbito do trabalho de investigação. Por fim, serão apresentadas as conclusões, onde se explorarão os obstáculos sentidos durante o processo de investigação, tal como as potenciais oportunidades para futuras pesquisas, e os resultados face aos objetivos estabelecidos e, finalmente, a resposta à pergunta de investigação.

## 1. Enquadramento teórico

---

Inicia-se este capítulo elucidando o leitor relativamente a alguns conceitos fundamentais relacionados com a temática de ecossistemas empreendedores, cuja noção é essencial para a compreensão do tema em estudo.

### 1.1. Ecossistemas empreendedores

Neste capítulo, explora-se a temática de ecossistemas empreendedores, começando pelo enquadramento evolutivo do conceito e das suas vertentes-chave, passando a um enquadramento concreto relativo às redes formais e informais e culminando numa análise do estado da arte global do conceito.

#### 1.1.1. Evolução do conceito

Como dizem Spigel e Harrison (2018, p. 152), este conceito não é novo ou, pelo menos, as ideias que lhe deram origem não o são: *“Ecossistemas são um chapéu conceptual para os benefícios e recursos produzidos por uma coesa, tipicamente regional, comunidade de empreendedores e quem os apoia, que ajuda à criação, sobrevivência e expansão de projetos empreendedores de alto crescimento”*.

Referido por vários autores (Bellandi, 2002; Becattini, 2004; Spigel e Harrison, 2018; Cantner et al., 2021; Brito, 2021) como a primeira centelha do fogo que daria origem ao que hoje se conhece como Ecossistemas de Empreendedorismo (EE), está o conceito de distrito industrial de Marshall (1890), onde este descreve como a presença prolongada de uma indústria numa determinada localização tem a capacidade de alterar o meio, familiarizando a envolvente com o negócio e gerando a capacitação de recursos humanos, de inovação de processos, maquinaria e gestão, e ao desenvolvimento das indústrias “subsidiárias”.

O mesmo autor, curiosamente, acaba por deixar pistas para a noção de ecossistema que o conceito moderno assume, estabelecendo comparações com os estudos, seus contemporâneos e antecessores, feitos no ramo da biologia, retirando destes a analogia que *“...o desenvolvimento do organismo, seja ele social ou físico, envolve, por um lado, uma crescente subdivisão de*

*funções entre as suas diferentes partes, e por outro, uma conexão mais íntima entre as mesmas”* (Marshall, A., 1890, p. 139).

Segundo Marshall (1890), a subdivisão, ou diferenciação, no contexto industrial, dava-se através da distinção das variáveis trabalho e especialização, conhecimento e maquinaria, enquanto a conexão, ou integração, seria preconizada pelo acesso a financiamento, meios e vias de comunicação.

Esta, entre outras, foi uma das análises de Marshall que perduraram no tempo e, mais de um século depois, Moore (1993, p. 75), citando o antropologista Gregory Bateson, volta a estabelecer comparações entre a biologia e as ciências sociais e empresariais, ao trazer a definição de co-evolução como “...o processo no qual espécies interdependentes evoluem num ciclo interminável de reciprocidade”. Segundo Moore (1993), nestes ecossistemas as empresas evoluem juntas em torno de novas inovações, gerando uma dicotomia de cooperação e concorrência para ir ao encontro das expectativas e exigências dos mercados e continuar a inovar. Moore (1993, p.76) avança ainda que os ecossistemas de negócios, tal como os seus homólogos biológicos, transformam-se gradualmente de grupos aleatórios de elementos para comunidades mais estruturadas, num processo evolutivo que, segundo o autor, passa por quatro estágios distintos: nascimento, expansão, lideranças e autorrenovação ou morte.

Não obstante, a abordagem de Moore (1993) apresenta uma perspetiva algo restrita às cadeias de valor existentes, com um foco nas relações entre empresas e entre estas e os consumidores. Como visto anteriormente (Sarkar, 2010; Bessant e Tidd, 2011), outros atores com uma influência, por vezes, mais indireta na cadeia de valor, podem ser influenciadores preponderantes na criação de ambientes prolíferos em empreendedorismo e inovação.

Neste sentido, surge a teoria de *Clusters* de Porter (1998), que explora o fenómeno da concentração setorial em localizações específicas, no que o autor apelida do “*paradoxo da localização na economia global*” (p. 78), primeiramente numa perspetiva de cadeia de valor, tal como Moore (1993), incluindo no conceito as relações estabelecidas verticalmente nos canais de distribuição e com clientes, assim como lateralmente em fornecedores e industrial de bens e serviços complementares, mas também incluindo outras instituições como entidades governamentais, universidades, centros de formação, associações de comércio, entre outros,

que fornecem um leque de serviços e apoios que acrescem valor ao tecido empresarial (Porter, 1998).

Com base nas noções anteriormente apresentadas e no trabalho desenvolvido pelos autores já referidos, chegam noções mais recentes sobre o que são ecossistemas empreendedores.

Isenberg (2010) diz que um ecossistema empreendedor resulta de um conjunto de elementos únicos como liderança, cultura, mercados de capitais e consumidores de mente aberta, que se conjugam de formas complexas. Segundo Isenberg (2010), isoladamente, cada um destes fatores é passível de gerar dinâmica empreendedora, mas insuficiente para o fazer de forma sustentada e sustentável. No entanto, quando conjugados, estes elementos têm a capacidade de gerar um impulso significativo na criação e crescimento de projetos empreendedores (Isenberg, 2010). Este autor apresenta ainda nove princípios chave, dirigidos a responsáveis pela construção de políticas de criação e desenvolvimento de ecossistemas empreendedores (Isenberg, 2010):

1. Parem de copiar *Silicon Valley*;
2. Moldem o ecossistema em torno das características e condicionantes locais;
3. Envolvam o setor privado desde o início;
4. Favoreçam os projetos de maior potencial;
5. Consigam uma grande vitória;
6. Impulsionem objetivamente a mudança cultural;
7. “Pressionem as raízes”;
8. Não “sobre-desenhem” *clusters* – ajudem-nos a crescer organicamente;
9. Reformem os enquadramentos legal, burocrático e regulamentar.

Nestes princípios, Isenberg (2010) transmite que os ecossistemas empreendedores devem ser adaptados às suas realidades locais e que a intervenção a nível de **governança** deve servir sobretudo para alimentar dinâmicas produtivas e remover obstáculos, de forma a permitir crescimentos orgânicos. O autor diz ainda que a gestão dos ecossistemas empreendedores deve ser guiada pelos fenómenos orgânicos geradas pelas dinâmicas de mercado, devendo os

*stakeholders* não empresariais criar condições e sinergias que permitindo a essas dinâmicas florescer (Isenberg, 2010).

Segundo Le Galés e Voelzkow (2001, citados por Colombelli et al., 2017), a governança define-se pelo conjunto de entidades que coordenam ou regulam as ações ou transações entre agentes económicos no contexto de um sistema económico. Consegue-se identificar duas abordagens distintas de governança: a governança hierárquica, cujas mecânicas dependem de padrões explícitos de autoridade, definidos por um *stakeholder* com papel de liderança que regulamenta a atividade e sinergias e credibiliza os restantes *stakeholders* (Tracey et al. 2014); a outra abordagem de governança é a relacional, fundamentada em entendimentos implícitos entre os *stakeholders*, normas cooperativas partilhadas, e sinergias informais definidas e ajustadas pelo coletivo de *stakeholders* relevantes do ecossistema (Gibbons e Henderson, 2012).

No estudo conduzido por Colombelli et al. (2017), os autores concluíram que, numa perspetiva de análise evolutiva do ecossistema em estudo, a abordagem hierárquica foi útil para o desenvolvimento inicial do mesmo, mas que, numa fase posterior, uma abordagem mista, com aspetos de ambas as abordagens, mostrou-se mais profícuo.

Carvalho (2016), em resultado do seu estudo do ecossistema empreendedor de Lisboa, refere que o desenvolvimento deste ecossistema empreendedor se deveu a ações concretas levadas a cabo pelos vários *stakeholders* relevantes, salientando entidades com responsabilidades de governança a nível público e territorial mas não só, no sentido de implementar uma política de mapeamento e promoção de sinergias entre as várias entidades, com vista à promoção da atividade empreendedora, indo assim ao encontro da visão anteriormente apresentada por Isenberg (2010) e revelando uma abordagem mais relacional (Gibbons e Henderson, 2012).

Fuerlinger et al. (2015), na sua análise do papel do governo central nos ecossistemas empreendedores, com foco na Alemanha, debruçam-se sobre o papel das políticas públicas na governança deste ecossistema, e salientando o papel que estas têm na facilitação do processo empreendedor, no fomento da cultura empreendedora nas populações, assim como na criação de condições de operação e sinergia para os *stakeholders* relevantes, capacitando os mesmos no seu papel da dinamização da atividade empreendedora. Neste caso concreto, os autores

referem que, de forma a garantir uma dinâmica continuada no ecossistema empreendedor alemão e simultaneamente assegurar uma dinâmica de inovação, foram criados organismos intermédios, ou *Fraunhofer Institutes*, que têm como objetivo principal assegurar a aplicação prática e de mercado dos projetos de investigação e fazer a ponte entre estes e o restante ecossistema (Fuerlinger et al., 2015), sugerindo uma dinâmica sobretudo relacional (Gibbons e Henderson, 2012).

Desta forma, a nível de governança, conseguem-se identificar abordagens menos intervencionistas e promotoras de dinâmicas orgânicas (Isenberg, 2010; Carvalho, 2016) e algumas com características mais intervencionistas (Fuerlinger et al., 2015).

Também nas recomendações por Isenberg (2010) surgem como fatores determinantes a importância das dinâmicas de mercado, das parcerias com o setor privado, da mudança de cultura / fomento da cultura empreendedora, do acesso ao financiamento, a recursos e infraestruturas (Isenberg, 2010), o que remete para as características pessoais e culturais inerentes ao processo empreendedor (Sarkar, 2010), assim como para os diferentes intervenientes e dinâmicas que têm como objetivo a proliferação e sucesso dos processos de inovação levados a cabo pelos empreendedores (Bessant e Tidd, 2011).

*“Innovation is not a solo act but a multi-player game”* (Bessant e Tidd, 2011, p. 339). Embora sucinta, esta citação, no contexto do que foi dito até agora, permite perceber que as atividades de base inovadora como o empreendedorismo dependem também da interação entre os empreendedores e os seus projetos com o meio em que estes se inserem (Bessant e Tidd, 2011). Numa sociedade globalizada e em constante mudança, a capacidade de estabelecer redes é fundamental para o processo de inovação e permite a empresas, de várias dimensões, e a empreendedores, *“(…) desde a identificação de oportunidades, passando pela congregação de recursos para desenvolver o projeto, à sua concretização e difusão – e à obtenção de valor no fim do processo”* (Bessant e Tidd, 2011, p. 339).

Desta análise, consegue-se então perceber que existe uma relação simbiótica entre a atividade empreendedora e o meio, tanto em como esta atividade tem potencial para afetar a sua envolvente e como é afetada pelo mesmo. Esta noção remete então para a noção de interdependência inerente ao trabalho em rede referido por Bessant e Tidd (2010) ou, por outras palavras, um ecossistema. Esta relação de interdependência num ecossistema empreendedor é

corroborada por Carvalho quando afirma que o empreendedorismo “*associa à aglomeração de negócios, inovação e relacionamento entre parceiros de negócios*” (Carvalho, 2016:18).

Um exemplo claro disso mesmo são as universidades que pelo seu papel na educação para o empreendedorismo, contribuem ativamente para o fomento da atitude empreendedora nos seus estudantes. Ao analisar um estudo feito no contexto do programa Small Business Institute (SBI), o autor afirma que, mediante os resultados do mesmo “*(...) foram encontradas alterações na relação entre os estudantes e o empreendedorismo*” (Sarkar, 2010, p. 87). O mesmo autor refere ainda que “*a introdução da educação de empreendedorismo ao nível pós-secundário é influenciada pela presença de fatores de mercado e ambientais, que determinam a natureza da resposta empreendedora*” (Sarkar, 2010, p. 87).

Posto isto, e tendo em conta a evolução do conceito, assim como a visão de Isenberg (2010) apresentada acima, apesar de existirem vários modelos e visões para os ecossistemas empreendedores, podem-se definir os mesmos, mediante o que dizem Mason e Brown (2014), como sendo um conjunto de atores de empreendedorismo interconectados (tanto potenciais como existentes), organizações empreendedoras (ex.: empresas, entidades de capital de risco, *business angels*, bancos), instituições (universidades, organismos públicos, entidades de financiamento) e processos empreendedores (ex.: rácio de nascimento de empresas, número de empresas de alto crescimento, projetos empreendedores de grande sucesso, número de empreendedores em série, grau de mentalidade *sell-out* dentro das empresas e níveis de ambição empreendedora) que convergem, formal e informalmente, para conectar, mediar e governar a performance no seio do ambiente empreendedor local.

### **1.1.2. Redes formais e informais**

Como foi estabelecido anteriormente, um ecossistema empreendedor, não é só um conjunto de “atores” de diferentes naturezas, comprometidos com o surgimento e desenvolvimento de atividades de cariz empreendedor (Spigel e Harrison, 2018), como também a qualidade e diferentes tipologias de interações que ocorrem entre estes, e como estas levam ao sucesso dos ecossistemas e dos projetos empreendedores (Isenberg, 2010, Mason e Brown, 2014), tendo em conta as variáveis contextuais aplicáveis (Isenberg, 2010).

A estas ligações, diretas e indiretas, entre um “ator” e os demais dá-se o nome de **rede** (O’Donnell et al., 2001). No contexto das conexões entre “atores”, ou *stakeholders*, no seio de ecossistemas empreendedores, Mason e Brown (2014) falam ainda de organizações ou **redes formais**, que operam sob a égide de um conjunto de procedimentos, regulamentação e têm critérios de adesão, e, alternativamente, de organizações ou **redes informais**, cuja atuação se baseia em iniciativas que visam conectar “atores” ou comunidades empreendedoras, muitas vezes recorrendo a ações de *networking*.

Estas redes de colaboração e cooperação que são criadas entre todos os “atores” do ecossistema empreendedor constituem um fator crítico de sucesso (Autio et al, 2018, Carvalho et al, 2016, Alves et al, 2019, Cavallo et al, 2019, Cavallo et al, 2020, Felizola e Aragão, 2021, Andrade et al, 2022, Leendertse et al, 2021, Lima et al, 2021, Nabarroto et al, 2022, Pogue e Spinuzzi, 2022, Santos e Peixoto, 2018, Schäfer, 2021, Spigel e Harrison, 2017, Torres e Godinho, 2021, Valente et al, 2020).

Por um lado torna-se possível perceber como atores como **incubadoras, aceleradoras e parques de inovação**, entre outras, não só têm um papel importante a estabelecer as ligações entre os vários *stakeholders* dos EE (Schäfer, 2021, Motoyama e Watkins, 2014), assim como a criação de redes, cuja solidez é um fator chave para perceber a força e funcionalidade dos EE (Spigel e Harrison, 2017), como têm um papel muito importante no surgimento e desenvolvimento de projetos empreendedores e inovadores (Feziola e Aragão, 2021), incluindo os de alta performance ou unicórnios, como se percebe pelo trabalho de Torres e Godinho (2021) sobre DEE (*Digital Entrepreneurial Ecosystems*). O trabalho destas organizações ou, como Leendertse et al (2021) os apelidaram, serviços intermédios, têm a capacidade de apoiar na melhoria da performance de novos projetos, contribuindo para o seu sucesso, através de várias tipologias de serviços como consultoria de negócios, formação e acesso a redes relevantes (Lima et al, 2021; Leendertse et al, 2021). Motoyama e Watkins sugerem ainda que as incubadoras devem ser encorajadas não só a estabelecer redes entre os vários *stakeholders*, mas também a planear e organizar eventos catalíticos que promovam o empreendedorismo (Motoyama e Watkins, 2014).

Estas instituições podem ter a sua origem na iniciativa dos decisores políticos (Lima et al, 2021) ou de instituições públicas ou privadas ligadas ao conhecimento e inovação, como é

o caso das **universidades** (Felizola e Aragão, 2021). Para além do seu contributo na criação e dinamização de entidades de apoio, como incubadoras e parques tecnológicos, as universidades também são elementos importantes na interconexão dos *stakeholders* de ecossistemas empreendedores e inovadores (Felizola e Aragão, 2021) através de eventos e fóruns que apoiam empreendedores na criação de redes, formação especializada, mentoria, acesso a tecnologia e informação sobre mercados (Autio et al, 2018; Spigel e Harrison, 2017). Para além destes contributos, como centros de conhecimento e educação, as universidades são importantes impulsionadores da atividade inovadora, assim como da cultura empreendedora, como já referido (Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010). Esta versatilidade e abrangência, permite às universidades uma grande capacidade de afetar o desenvolvimento dos EE, podendo muitas vezes ser um elemento central da criação e crescimento dos mesmos (Feziola e Aragão, 2021).

A estrutura e o apoio prestado pelas instituições já mencionadas tem um foco principal demarcado, uma noção muito presente no trabalho de vários autores (Andrade et al, 2022): o **empreendedor**. Importa assim perceber quais são vários os fatores que contribuem para a proliferação do espírito empreendedor. Confirmando o enquadramento inicial, também o conhecimento mais recente corrobora que as características e motivações pessoais, assim como o nível de educação são fatores determinantes, no entanto estes são também influenciados pela envolvente cultural dos indivíduos (Pinho e Thompson, 2016; Global Entrepreneurship Report, 2022), por sua vez também influenciada pela evolução bem-sucedida de EE (Cantner et al, 2020).

Estes fatores para além de influenciarem a propensão para a proliferação do fenómeno empreendedor no indivíduo, têm também uma influência na propensão da criação de redes informais, um dos mecanismos de interação relevante nos EE, especialmente em setores com empresas de menor dimensão ou em EE com menor apoio formal (Costa et al, 2018). Este fenómeno está relacionado com o facto de empreendedorismo, especialmente bem-sucedido, gerar mais empreendedorismo (Isenberg, 2010), seja pelo contacto direto (Global Entrepreneurship Report, 2022; Cantner et al, 2020) ou através da captação de talento, atraindo mais empreendedores para o EE (Andrade, et al 2022). O espírito empreendedor pode ser uma força motriz para a mudança do meio e ser o principal motor para o surgimento de EE, como é possível ver pelo exemplo dado por Thompson et al (2017, citado por Autio et al, 2018) quando descreve o surgimento de um ecossistema de empreendedorismo social em Seattle nascido de

um movimento social que visava alertar para a pertinência de um setor empresarial social no território.

Motoyama e Watkins, no estudo que levaram a cabo acerca das relações dentro de um ecossistema de *startups* em St. Louis, em 2014, vêm reforçar a ideia da importância deste tipo de interações ao afirmarem que *“these interactions created an environment in which they not only could learn from their peers, but also support each other emotionally through the rough and uncertain journey they, as entrepreneurs, were facing”* (Motoyama e Watkins, 2014, p. 11). Toda esta aprendizagem e novo conhecimento que é gerado nestas interações assume um papel fulcral visto que *“(...) this learning process was not exactly knowledge acquired through educational training from universities, but practical knowledge acquired through personal interactions and experimentally applied to a tailored case (...)”* (Motoyama e Watkins, 2014, p. 17).

Como refere Isenberg (2010), as políticas de apoio aos EE devem ser adaptadas às realidades locais, regionais ou nacionais onde serão implementadas. Motoyama e Watkins sugerem que haja constante comunicação e coordenação com as entidades de suporte aos EE (2014). Para estes autores, esta comunicação *“should help to identify areas in which support functions overlap and where gaps in service may exist”* (Motoyama e Watkins, 2014, p. 23).

Não só na vertente cultural (Pinho e Thompson, 2016; Global Entrepreneurship Report, 2022), o **meio envolvente**, afeta a atividade empreendedora, oferecendo um conjunto de outras variáveis que se devem ter em conta como características geográficas e espaciais, sociodemográficas e económicas (Alves et al, 2019; Andrade et al, 2022; Global Entrepreneurship Report, 2022; Felizola e Aragão, 2021; Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017). No relatório feito pelo Global Entrepreneurship Monitor (2022), consegue-se perceber como o grau de desenvolvimento económico de um país afeta a atividade empreendedora e como economias mais desenvolvidas, pela sua capacidade de produzir uma rede de apoio mais sólida, assim como acesso a recursos e conhecimento sobre a temática podem levar a um acréscimo da atividade mas, ao mesmo tempo, os salários mais elevados e os benefícios sociais destas economias podem retirar o fator necessidade, mais premente nas economias em desenvolvimento, e atuar como um dissuasor a nível pessoal (Global Entrepreneurship Report, 2022). Já num contexto de EE, pelo trabalho de Costa et al (2017) é possível perceber como

países com realidades socioeconómicas distintas levam os seus EE a evoluir de forma diferenciada, em que economias em desenvolvimento recorrem a redes mais informais e relações de cooperação mais estreitas entre empreendedores e empresas para acesso e partilha de recursos financeiros e não-financeiros para colmatar lacunas do meio, enquanto economias mais desenvolvidas recorrem a redes formais.

### **1.1.3. Ecossistemas de empreendedorismo: Estado da arte científico**

De seguida, torna-se importante perceber e analisar como está o estado da arte face ao conceito de ecossistemas de empreendedorismo, de forma a permitir uma sustentação científica sólida e atualizada que permita a sua posterior aplicação de forma empírica.

#### **1.1.3.1. Abordagem utilizada**

De forma a atingir o propósito descrito no ponto anterior, foi realizada uma pesquisa na base de dados ProQuest, entre outubro de 2022 e fevereiro de 2023, tendo em conta os seguintes critérios de pesquisa:

- **Relevância temporal:** Artigos publicados há 5 anos ou menos (2018-2022);
- **Tipos de artigos:** Publicações em jornais e revistas científicas, assim como artigos publicados no âmbito de conferências de cariz científico, quer de contribuição teórica como empírica;
- **Características dos artigos:** Analisados pelos pares, disponibilidade de texto integral e redigidos em português ou inglês;
- **Método de pesquisa:** Palavras-chave;
- **Palavras-chave de pesquisa:** “ecossistema(s) empreendedor(es)”, “ecossistema(s) de empreendedorismo” ou “*entrepreneurial ecosystems*”;

De forma a selecionar os artigos de maior relevância, foram utilizados os seguintes critérios de inclusão:

- **Temáticas e abordagens relevantes:** Desenvolvimento de ecossistemas empreendedores, características de ecossistemas empreendedores, construção de ecossistemas empreendedores, análise de ecossistemas empreendedores de cariz territorial e dinâmicas relacionais em ecossistemas de empreendedorismo;

- **Aplicabilidade global no contexto do presente estudo:** Artigos cujo âmbito, teórico ou empírico permitisse uma relevância elevada face à globalidade das temáticas e contexto particular deste trabalho de investigação;
- **Abrangência dos estudos:** Artigos cuja abrangência, quer teórica quer empírica, fosse o mais transversal possível face à globalidade dos conceitos e temáticas a abordar no presente estudo.

De forma a filtrar os resultados de pesquisa obtidos e chegar ao número final de artigos foram utilizados os seguintes critérios de exclusão, quer através de título, da leitura de resumo ou leitura integral:

- **Foco de origem:** Artigos focados apenas em conjunturas específicas de fomento da atividade empreendedora, quer no seio de uma única entidade ou tipo de entidade, ecossistemas universitários ou spinoffs empresariais, ignorando variáveis territoriais, ou em populações específicas escolhidas através de variáveis socioculturais;
- **Foco singular em tipologia de entidade:** Artigos focados em dinâmicas de apenas um tipo de entidade;
- **Artigos duplicados:** Inserções duplicadas nas bases de dados utilizadas;
- **Idiomas:** Artigos redigidos em idiomas diferentes dos identificados nos critérios de seleção;
- **Temporalidade:** Artigos redigidos fora do âmbito temporal selecionado (2018-2022);
- **Âmbito científico:** Estudos exclusivamente de outras disciplinas ou áreas científicas que não as ciências empresariais;
- **Tipologia de atividade empreendedora:** Foram excluídos artigos focados em empreendedorismo de foco não empresarial.

Após pesquisa, foram encontrados 121 artigos. Após leitura de título, foram excluídos 53 artigos. Após leitura de resumo foram excluídos 29 artigos, ficando com um total de 39 artigos. Após leitura integral e face aos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados para a presente análise uma amostra final de 19 artigos.

Para a análise dos 19 artigos selecionados, foi utilizado o software VOSViewer de forma a construir uma análise transversal e evolutiva, face aos principais tópicos de estudo destes. A ferramenta VOSViewer permite identificar correlações, quer de autores como de palavras-

chave, nos artigos em análise. A análise de correlação feita pela ferramenta VOSViewer identifica todas as palavras-chave dos artigos em análise, permitindo posteriormente uma escolha destas, face à frequência com que surgem na totalidade dos artigos. Posteriormente, esta ferramenta permite a visualização dos resultados de forma global ou temporal.

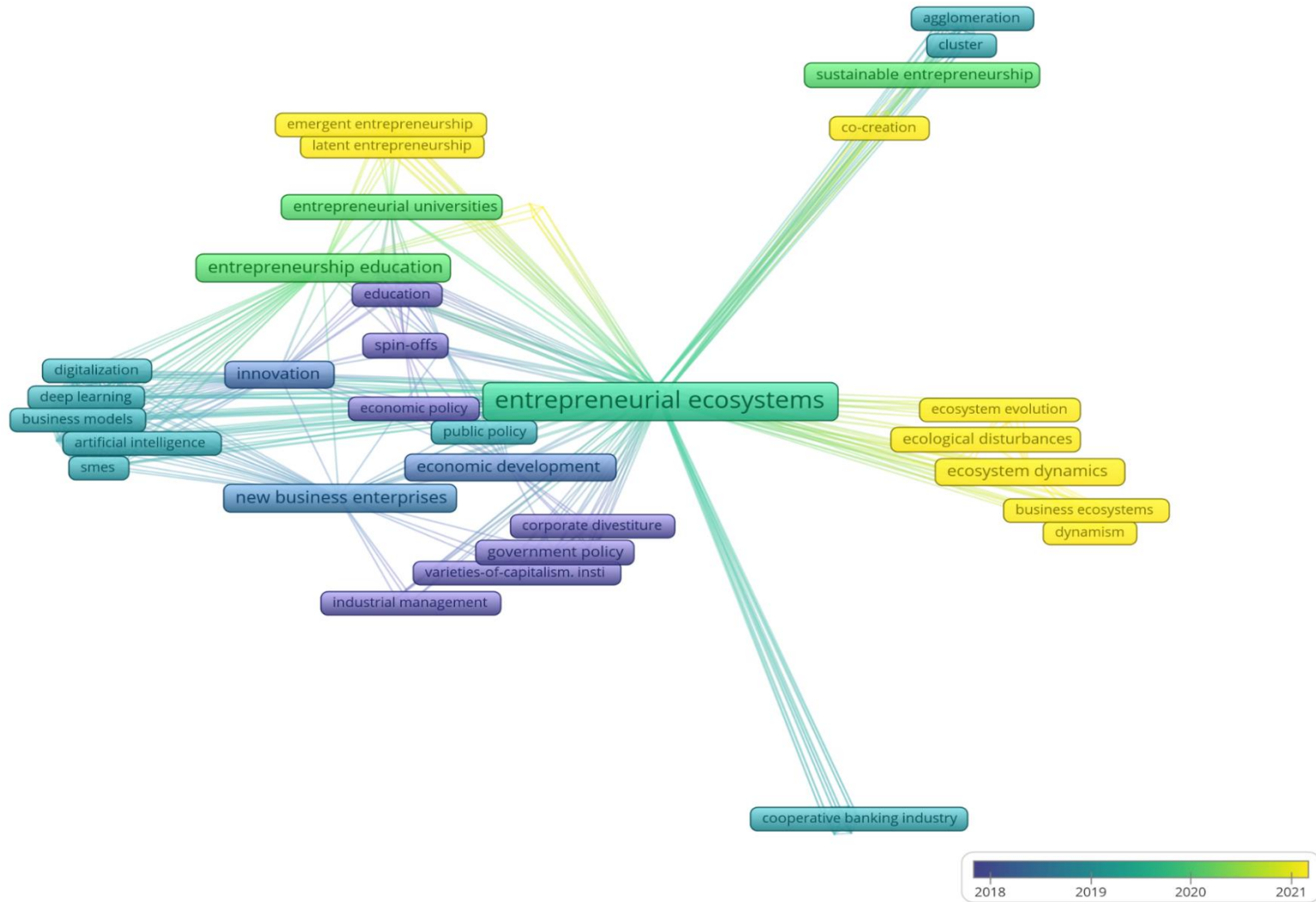
Foi utilizada uma abordagem de “*co-occurrence*”, ou correlação, entre as palavras-chave escolhidas pelos autores nos artigos em estudo com escolha de visualização dos resultados de forma temporal, com o objetivo de perceber a evolução das abordagens científicas dentro do intervalo de tempo identificado (2018-2022). Para a presente análise, foram escolhidas as palavras-chave que surgem mais do que uma vez, de forma a manter o foco da análise no tema central dos ecossistemas empreendedores e nas suas características-chave em contexto de investigação. Desta forma, a presente análise utiliza assim 90 palavras-chave das 181 disponíveis. A seleção das palavras-chave teve como critérios:

- **Evitar redundância:** Foram retirados termos idênticos, mas escritos de forma diferente ou equivalentes, como por exemplo “*Business ecosystems*” em detrimento de “*Entrepreneurial ecosystems*” e “*clusters*”;
- **Uniformização de idioma:** Foram escolhidas apenas palavras-chave em inglês, tendo em conta que é o idioma presente em todos os artigos, mesmo que apenas através do sumário executivo, evitando ter os mesmos termos em idiomas diferentes e formar *clusters* com base nestes e não nas abordagens de cada artigo;
- **Relevância:** Foram removidas palavras-chave que, quer pela sua abrangência ou temática, estivessem muito pouco conectados com as temáticas em estudo. Foram também excluídas palavras-chave que surgem apenas uma vez no conjunto total dos artigos, de forma a evitar incorporar contextos demasiado específicos e, por conseguinte, de menor relevância para a análise global do conceito. Exemplos: “*deep fake*”, “*Fake news*”, “*capitalism*” ou “*cybersecurity*”.

Foi utilizada uma metodologia de contagem completa, tendo o software VOSViewer criado 10 *clusters* através do critério temporal, apresentados no Anexo 1 com as palavras-chave correspondentes.

Para além disso, e mesmo constando artigos entre 2018 e 2022, o software escolheu como linha temporal relevante, mediante o critério de co-ocorrência, o intervalo [2018;2021], no qual incidirá a análise da Figura 1.

Figura 1 – Análise de correlação de palavras-chave



Fonte: elaboração própria com base no programa VOSViewer

### 1.1.3.2. Análise de resultados

Através dos *clusters* formados e da sua distribuição temporal, conseguiu-se perceber as diferentes abordagens de estudo por parte dos investigadores, ao observarem-se os *clusters* de palavras-chave e as suas ligações intra e inter-*cluster*. Ao ter em conta a variável temporal, pode-se também analisar de que forma estes foram evoluindo ao longo do período em análise, tendo naturalmente como termos centrais o empreendedorismo e os ecossistemas empreendedores.

Em 2018, identificam-se três *clusters* (2, 4 e 9). No *cluster 2*, conseguiu-se observar uma abordagem centrada nos *stakeholders* e nas variáveis ambientais, assim como nos seus impactos, como se pode constatar pelas palavras-chave que o constituem. Continua-se a ver uma expansão deste foco, no mesmo *cluster*, em 2019, com as ligações aos termos *new business enterprises* e *economic development*, dando-lhe um maior sentido de concretização e propósito face ao papel dos *stakeholders*. Já em 2020, constata-se que o *cluster* expande para os termos *accelerators*, *networks* e *public policy*, robustecendo o foco de 2018.

No *cluster 4* identifica-se uma abordagem centrada em *spinoffs*, mas também em fatores estruturais e ambientais ligados à sua criação, à semelhança do *cluster* anterior, tendo em conta as palavras-chave que o compõem. Na vertente estrutural, já caminhando para 2019, observa-se também o surgimento do termo *venture capital* e, como aconteceu no *cluster 2*, vê-se também um caminhar para uma ótica de causalidade com a ligação que surge com os termos *new business enterprises* e *economic development*. Vê-se também surgir a ligação com o termo *innovation*, sugerindo uma abordagem virada para um conceito central aos restantes e que é a base e o motor dos mesmos.

No *cluster 9*, apenas com três palavras-chave, um foco na congregação e interações destes projetos e que, posteriormente, também adquire um foco concretizador com a ligação ao termo *new business enterprises*, numa abordagem que remete para os estudos sobre a importância destes três fatores na criação de novos negócios.

Através das ligações aos termos *innovation* como *new business enterprises*, consegue-se observar a ligação dos três *clusters* anteriores com o *cluster 1*, que surge temporalmente em 2019. Neste *cluster* consegue-se inferir uma abordagem que conjuga a incorporação de novos conhecimentos, tecnologias, fatores pessoais e práticas de gestão com a criação e

desenvolvimento de projetos empreendedores, como se pode ver pelas palavras-chave que compõe este *cluster*. Esta análise é também suportada pela ligação deste *cluster* aos *clusters* anteriores através dos termos *innovation* e *new business enterprises*, sublinhando uma abordagem de investigação que coloca estas práticas como motores de inovação capazes de criar e manter novos projetos de negócio. Esta visão é posteriormente expandida pela ligação do *cluster* 1 com o *cluster* 6, através do termo *entrepreneurship education*, que surge em 2020, sugerindo uma progressão dos estudos no sentido de perceber a influência deste fator no fomento e desenvolvimento das práticas presentes neste *cluster*.

Ainda em 2019, através da análise do *cluster* 3, identificam-se abordagens de estudo que visam os fenómenos de aglomeração e as dinâmicas internas destes *clusters* como fator gerador de empreendedorismo, com um foco particular na sustentabilidade ambiental. Ainda neste *cluster*, vê-se a abordagem expandir em 2020 com a introdução do termo *sustainable entrepreneurship* e, posteriormente, em 2021, constata-se uma expansão destas análises com a exploração do potencial das dinâmicas de aglomeração industrial e de criação de *clusters* sob a égide do seu potencial colaborativo numa ótica de sustentabilidade.

Mais perto de 2020, no *cluster* 7, vê-se uma continuação de uma abordagem focada na inovação como motor dos ecossistemas empreendedores e da atividade empreendedora, desta feita com uma abordagem mais voltada para a indústria de alta tecnologia, mas incorporando também os contributos da academia e das características pessoais nesta dinâmica.

Também em 2020, surge do termo *entrepreneurial universities*, no *cluster* 6, na análise VOSViewer, com várias ligações relevantes aos *clusters* 1 e 4, tanto diretamente como através do termo *entrepreneurship education*, como já mencionado, demonstrando uma abordagem que visa perceber e enquadrar o papel das universidades na dinâmica empreendedora como vetores preponderantes da mesma. Este potencial é depois expandido neste *cluster* nos estudos que surgem em 2021, através de abordagens que exploram a capacidade das “universidades empreendedoras” de cultivar e desenvolver o potencial de inovação existente nas suas comunidades e convertê-lo em atividade empreendedora. Estas abordagens continuam a ser exploradas através da ligação que se vê entre o *cluster* 6 e o *cluster* 10, através do termo *entrepreneurship education*, e que ligam este potencial à implementação de abordagens geradoras de empreendedorismo de alto crescimento.

Já em 2021, surge o termo *ecosystem dynamics*, ponto de união entre os *clusters* 5 e 8. De modo geral, as abordagens trazidas por estes *clusters* demonstram um foco ambiental e progressivo nestes estudos. A ligação dos mesmos com a restante rede através dos termos *entrepreneurship* e *entrepreneurial ecosystems*, também sugere análises mais abrangentes às temáticas e alguma disrupção nas abordagens face ao trabalho desenvolvido pelos restantes estudos.

De modo geral, consegue-se perceber que as abordagens da maioria dos estudos têm como principais focos a inovação (as suas fontes e fatores de desenvolvimento) como atividade promotora de empreendedorismo e da formação de ecossistemas empreendedores, e a análise do papel dos *stakeholders* na criação e desenvolvimento da atividade empreendedora e da formação de ecossistemas empreendedores, em particular entre 2018 e 2020. Em 2021 surge a introdução de abordagens de desenvolvimento e progressão, através da introdução de termos como empreendedorismo de alto crescimento, sustentabilidade e dinâmicas evolutivas dos ecossistemas empreendedores.

Assim, de forma a incorporar esta análise de forma holística no contexto da presente dissertação, importa definir os principais eixos de análise de ecossistemas empreendedores que esta traz:

- Potenciais fontes de inovação e atividade inovadora nos contextos em estudo;
- Existência e dinâmica dos diferentes *stakeholders* relevantes, no contexto de potenciais ecossistemas empreendedores;
- Dinâmica evolutiva e estágios de ciclo de vida dos ecossistemas empreendedores.

Em suma, através da análise levada a cabo com recurso à ferramenta VOSViewer dos artigos selecionados, consegue-se perceber que o trabalho científico mais recente sobre a temática de ecossistemas empreendedores prioriza a análise de fatores e fontes de inovação como fator de criação e desenvolvimento da atividade empreendedora e de ecossistemas empreendedores, a presença, atuação e dinâmica individual e sinérgica dos diferentes *stakeholders* que compõem os ecossistemas empreendedores e de que forma as diferentes variáveis e componentes dos ecossistemas empreendedores progridem ao longo do tempo,

tendo em vista a sustentabilidade e desenvolvimento dos ecossistemas e dos projetos empreendedores.

## 2. Metodologia aplicada

---

Neste capítulo será explicada a metodologia que foi aplicada para levar a cabo o presente estudo.

### 2.1. Base teórica e metodológica

De acordo com o enquadramento teórico apresentado nesta investigação, a análise de correlação feita ao estado da arte no que toca ao conhecimento científico desenvolvido na temática de ecossistemas empreendedores (Figura 1), as dinâmicas existentes entre as diferentes partes interessadas assim como a evolução das mesmas, são fatores preponderantes para identificar e analisar ecossistemas empreendedores num determinado território.

Mesmo recuando a um período anterior à referida análise, através do trabalho desenvolvido por Motoyama e Watkins (2014), consegue-se perceber a importância desta abordagem analítica quando se procura compreender a orgânica deste tipo de ecossistemas num determinado território para além de uma lente puramente quantitativa e estanque. Estes autores procuraram acrescentar valor ao trabalho desenvolvido até então, baseado fundamentalmente na presença e quantificação de *stakeholders* e serviços num determinado território, ao mudarem o foco do seu trabalho para as relações sinérgicas e evolutivas entre estes, considerando que a perceção de como ecossistemas empreendedores bem-sucedidos evoluem ao longo do tempo, assim como as ligações e dinâmicas entre os seus diferentes *stakeholders*, é mais útil que procurar replicar ecossistemas existentes e torna as atuações dos setores público e privado mais eficazes (Motoyama e Watkins, 2014).

Desta forma, Motoyama e Watkins (2014) basearam a análise empírica do ecossistema empreendedor estudado nas conexões-chave entre os diferentes *stakeholders*, classificando as mesmas em quatro níveis distintos:

- Nível 1: Conexões entre empreendedores;
- Nível 2: Conexões entre organizações de apoio;
- Nível 3: Conexões entre empreendedores e organizações-chave de apoio;
- Nível 4: Conexões de apoio diversificadas.

Esta abordagem surge também alinhada com a pergunta de investigação da presente dissertação e com os seus objetivos, tanto principal como secundários (Tabela 1), constituindo uma base de estudo que pode ser aplicada no território da Península de Setúbal para compreender o funcionamento orgânico deste ecossistema empreendedor e das suas eventuais redes formais e informais e das dinâmicas que norteiam a sua evolução.

**Tabela 1 – Pergunta de investigação e objetivos da dissertação**

<b>Pergunta de investigação</b>
Qual o contributo das redes formais e informais para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal?
<b>Objetivo principal</b>
Compreender o contributo das redes formais e informais para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal.
<b>Objetivos secundários</b>
a) Mapear as entidades de fomento, governança e prestação de apoio à atividade empreendedora do território Península de Setúbal;
b) Identificar as sinergias/redes entre <i>stakeholders</i> relevantes, assim como a abrangência geográfica das mesmas;
c) Identificar os principais fatores de promoção e de dissuasão à convergência entre os <i>stakeholders</i> relevantes;
d) Avaliar o sistema de suporte existente e a perceção de desenvolvimento da atividade empreendedora no território.

Fonte: elaboração própria

O Território da Península de Setúbal, como se verá mais adiante no enquadramento do território, é muito heterogéneo, com dinâmicas internas muito próprias e com várias influências externas, oriundas das regiões que lhe são fronteiriças, sendo a mais notória a de Lisboa a noroeste, mas também do Alentejo a sul e do Ribatejo a nordeste. Esta diversidade de

dinâmicas, em conjugação entre territórios urbanos e periurbanos com densidades populacionais, níveis de centralidade e cobertura artificial / natural distintos (Ferreiro et al., 2019), tornam a Península de Setúbal um objeto de estudo simultaneamente desafiante e enriquecedor, permitindo o estudo das interações e conexões típicas dos ecossistemas empreendedores num cenário não uniforme.

Assim, e de forma a aplicar esta base de estudo ao território em análise, importa identificar a metodologia mais adequada à capitalização do mesmo e que sirva os objetivos desta dissertação. Importa assim, primeiramente, salientar que esta se trata de uma análise que visa compreender a natureza e dinâmica das interações e fenómenos sociais entre indivíduos e organizações num determinado contexto, tendo como base para o fazer, a perceção dos intervenientes e dos seus pontos de vista particulares em relação às mesmas, tornando-o um estudo de carácter qualitativo (Carmo e Ferreira, 1998; Fortin, 2009). Para isso, torna-se preponderante levar a cabo esta análise tendo como foco a recolha e interpretação da experiência dos indivíduos e organizações que operam e interagem no contexto em estudo e cujas interações sociais formam as conexões que se pretendem identificar, o que faz com que esta seja uma investigação de natureza fenomenológica (Fortin, 2009). A abordagem fenomenológica advém do foco de investigação em interações e comportamentos sociais, procurando perceber qual a conduta humana inerente a estas interações e os fatores que a determinam, mediante a experiência e conjunturas específicas de cada participante (Carmo e Ferreira, 1998).

Desta forma, e tendo em conta a determinação desta análise como sendo de carácter qualitativo e fenomenológico, torna-se assim relevante aplicar o principal método de recolha de dados para este tipo de investigações, a entrevista, que permitirá apurar a perceção e experiência dos diferentes *stakeholders* do território face ao fenómeno social em estudo, assim como servir de instrumento para se conseguir mensurar os diferentes tipos de conexão dentro do ecossistema empreendedor e complementar a análise quantitativa feita anteriormente (Fortin, 2009).

Tendo em conta a especificidade do tema e das variáveis em estudo, assim como a heterogeneidade dos *stakeholders* a abordar, não faz assim sentido colocar as mesmas questões a todos os participantes (Fortin, 2009). O pretendido é conseguir compreender de forma

aprofundada a experiência dos diferentes intervenientes e o impacto destas conexões na sua operação e desenvolvimento organizacional, sendo então a entrevista semi-dirigida a abordagem mais indicada para o efeito (Fortin, 2009), tendo também em conta o carácter exploratório do presente estudo (Carmo e Ferreira, 1998).

A entrevista semi-dirigida é utilizada de forma a compreender a significação de um fenómeno experienciado pelos indivíduos entrevistados (Fortin, 2009). Neste tipo de entrevista, é definida uma lista de temas a abordar, são formuladas questões respeitantes a estes temas, sendo estas apresentadas ao entrevistado numa ordem que o investigador julgue mais apropriada (Fortin, 2009). Este tipo de entrevista assemelha-se “(...) a uma conversa informal” (Fortin, 2009, p. 377).

Para a fase de entrevistas, mediante as práticas decorrentes do planeamento e execução de entrevistas de carácter semi-dirigido (Fortin, 2009), foram delineados seis temas a abordar durante cada interação, emanantes dos objetivos principal e secundários definidos.

- **Tema 1:** Hábitos e âmbitos de colaboração com entidades do ecossistema (Motoyama e Watkins, 2014; Feziola e Aragão, 2021);
- **Tema 2:** Evolução das relações institucionais (Cavallo et al., 2020; Nabarro et al., 2022; Jelihovschi et al., 2018; Spiegel e Harrison, 2017);
- **Tema 3:** Redes formais e informais (Costa et al., 2017; Isenberg, 2010; Mason e Brown, 2014; Autio et al., 2018);
- **Tema 4:** Grau de cobertura e complementaridade de operação por parte das entidades do ecossistema (Mason e Brown, 2014; Motoyama e Watkins, 2014; Colombelli et al., 2017);
- **Tema 5:** Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema (Autio et al., 2018; Felizola e Aragão, 2021; Schäfer, 2021; Pogue e Spinuzzi, 2022; Tracey et al., 2014; Gibbons e Henderson, 2012);
- **Tema 6:** Nível de desenvolvimento da atividade empreendedora no território (Carvalho et al., 2016; Sarkar, 2010; Alves et al., 2019; Global Entrepreneurship Report, 2022; Leendertse et al., 2021; Pinho e Thompson, 2016).

A correlação entre estas temáticas e os objetivos, como mencionado, pode ser vista na Tabela 2 abaixo.

**Tabela 2 – Correlação entre objetivos principal e secundários com os temas definidos para entrevista**

<b>Objetivo principal</b>	<b>Objetivos secundários</b>	<b>Temáticas</b>
<b>Compreender o contributo das redes formais e informais para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal.</b>	a) Mapear as entidades de fomento, governança e prestação de apoio à atividade empreendedora do território Península de Setúbal;	N/A
	b) Identificar as sinergias / redes entre <i>stakeholders</i> relevantes, assim como a abrangência geográfica das mesmas;	Tema 1; Tema 3
	c) Identificar os principais fatores de promoção e de dissuasão à convergência entre os <i>stakeholders</i> relevantes;	Tema 2; Tema 5
	d) Avaliar o sistema de suporte existente e a perceção de desenvolvimento da atividade empreendedora no território.	Tema 4; Tema 6

Fonte: elaboração própria

Foi realizado um guião de entrevista com seis questões gerais, respeitantes aos temas definidos acima. Este guião pode ser encontrado no Apêndice 1.

Antes do processo de entrevistas ter sido operacionalizado, foi submetida uma minuta com o título “Termo de Confidencialidade e Utilização de Dados” (Apêndice 2) a cada uma das entidades participantes, para preenchimento e assinatura, assegurando o anonimato e a utilização exclusiva dos dados no âmbito da presente dissertação. De forma mais concreta, e tendo em conta que o método escolhido para a realização das entrevistas foi através da utilização do software de vídeo conferência Microsoft Teams, o referido “Termo de Confidencialidade e Utilização de Dados” especificava a concessão da autorização dos entrevistados para a gravação das entrevistas, cuja utilização se destina exclusivamente ao

processo de tratamento e análise qualitativa de dados do presente estudo, sendo as referidas gravações destruídas após a conclusão do mesmo.

A escolha do método de vídeo conferência para a realização das entrevistas prendeu-se com a facilidade de gravação das mesmas para o processo de tratamento e análise de dados e com o fator de comodidade e acessibilidade dos entrevistados.

## 2.2. Amostra

Tendo por base uma população de 40 entidades identificadas e que integram o ecossistema empreendedor da Península de Setúbal, incluindo municípios, incubadoras e aceleradoras de empresas, entidades de financiamento, instituições de ensino superior, associações empresariais, entidades de desenvolvimento local ou regional e outras entidades que prestam serviços de apoio ao empreendedorismo. Para além das entidades mencionadas, fazem também parte da população-alvo todos os empreendedores e *startups* presentes no território da península de Setúbal, cujo número e listagem não é possível apurar de forma definitiva para o ano de 2023. Para tal, começa-se por identificar primeiro os critérios de construção desta amostra por conveniência (Carmo e Ferreira, 1998), ou seja, um conjunto de características de relevância para o fenómeno em estudo que permitirão escolher os indivíduos, neste caso organizações, que integrarão este estudo (Fortin, 2009):

- Entidades presentes no território da Península de Setúbal, cuja operação tenha um impacto direto na atividade empreendedora levada a cabo no seio do mesmo;
- Diversidade de localização dentro da Península de Setúbal, de forma a garantir uma maior cobertura geográfica na análise dos fenómenos em estudo;
- Diversidade de tipologias de entidade.

Tendo em conta a especificidade dos critérios de inclusão identificados, assim como a impossibilidade de listar toda a população-alvo e dar a todos a mesma possibilidade de participação, muito por força do segmento de empreendedores e empresários, torna-se assim mais plausível adotar uma metodologia de amostragem não probabilística por conveniência (Carmo e Ferreira, 1998; Fortin, 2009). Para além desse facto, tendo novamente em conta os critérios de inclusão anteriormente identificados, torna-se plausível a escolha premeditada dos indivíduos que vão ao encontro dos mesmos e sejam representativos do objeto de estudo deste

estudo qualitativo, dando assim força à utilização de uma amostragem por escolha racional (Fortin, 2009).

Assim sendo, e de forma a garantir uma análise abrangente e que congregue perspetivas de entidades distintas do EE da Península de Setúbal, a amostra será constituída por 13 entidades a entrevistar, distribuídas da seguinte forma:

- Municípios: 3 (33,3% da população total do segmento);
- Entidades de apoio:
- Incubadoras / Aceleradoras: 2 (29% da população identificada);
- Entidades de financiamento: 1 (50% da população identificada);
- Instituições de ensino superior: 1 (20% da população identificada);
- Associações Empresariais: 1 (33,3% da população identificada);
- Outras entidades de apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento local / regional: 2 (40% da população identificada);
- Empreendedores / Empresários: 3 (não sendo possível listar a população em questão, considerou-se um número igual ao outro segmento com maior representação).

Tal como já foi referido, o objetivo delineado para a constituição da mesma seria a aplicação do estudo a 13 entidades. Para isso, numa primeira fase, foram feitas tentativas de contacto, telefonicamente, por e-mail ou ambas, para 37 das 40 entidades constantes do levantamento realizado (Tabela 5, secção referente ao mapeamento das entidades do ecossistema empreendedor). As únicas entidades que não foram contactadas foram a Cooperativa de Ensino Superior Egas Moniz, o Instituto Piaget de Almada e a Escola Naval. A razão para a exclusão destas três entidades é puramente operacional, tendo em conta que a inclusão das mesmas no levantamento apenas aconteceu após o processo de contacto já estar numa fase mais avançada, um erro que invalidou uma abordagem de amostragem aleatória simples, dando a todas as entidades identificadas, e cuja listagem foi possível, a mesma possibilidade de participação (Fortin, 2009).

De todas entidades contactadas, mediante a distribuição por tipologias definida na fase de amostragem, e que demonstraram interesse em participar na fase de entrevistas, foram realizadas doze das treze entrevistas planeadas. Isto deveu-se ao facto de um município ter feito

chegar um pedido de adiamento da data delineada, não tendo respondido posteriormente aos pedidos de reagendamento.

As doze entidades entrevistadas, salvaguardando a confidencialidade acordada com as mesmas, mas distribuídas por tipologia são os que se apresentam na tabela seguinte.

**Tabela 3 - Lista das entidades entrevistadas e respetiva tipologia**

<b>Tipologia de entidade</b>	<b>Cargo da pessoa entrevistada</b>	<b>Unidades orgânicas/Organização</b>	<b>Nº. de entrevistados</b>
Municípios	Técnicos Superiores	GAE - Gabinete de Apoio ao Empresário; Ninho de Empresas Municipal	2
Incubadoras	Assessor de Administração; Coordenador	Incubadora Municipal; Associação	2
Entidades de financiamento	Presidente da Direcção	Associação	1
Instituições de ensino superior	Técnico Superior	Divisão de Investigação e Cooperação Internacional	1
Associações empresariais	Responsável de Comunicação	Associação	1
Outras entidades de apoio ao empreendedorismo (entidades de desenvolvimento regional/Organismos intermédios):	Diretor Executivo; Gestor de Projetos	Cooperativa Social; Associação	2
Empreendedores / Empresários	Sócios Gerentes; Empreendedor (em fase de constituição)	PME's (<10 trabalhadores); Trabalhador Independente	3

Fonte: elaboração própria

### **3. Breve enquadramento do território da Península de Setúbal**

---

Neste ponto será feito um breve enquadramento histórico e demográfico, de carácter geral, do território da Península de Setúbal, seguido de um breve enquadramento com ênfase na atividade empreendedora no mesmo, com foco no mapeamento das entidades relevantes para o ecossistema empreendedor, assim como uma breve análise evolutiva do número de projetos empreendedores criados, encerrados e com sobrevivência após o primeiro ano nos nove concelhos da Península de Setúbal.

O propósito da existência deste ponto no contexto da presente dissertação é o de fornecer uma imagem do contexto territorial em estudo, quer do ponto de vista geral, como do seu ecossistema empreendedor, através de uma breve análise quantitativa do mesmo, complementar à análise empírica que surge mais à frente, indo ao encontro da pergunta de investigação e objetivos definidos para este trabalho.

#### **3.1. Breve descrição do território da Península de Setúbal**

A Península de Setúbal é um território composto por nove concelhos, Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal, pertencente à NUTSII (Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003) da Área Metropolitana de Lisboa mas que, mediante o Regulamento Delegado (EU) 2023/674 de 26 de dezembro de 2022, passará também a ter as classificações NUTSII e NUTSIII a partir de dia 1 de janeiro de 2024. Este é um território com 1624 km<sup>2</sup> de superfície e uma população residente de 817 643 pessoas (PORDATA, 2023).

Relativamente à distribuição da população pelo território, observando a Tabela 4, consegue-se perceber que existem algumas discrepâncias entre os concelhos.

**Tabela 4 - Total da população residente**

<b>Territórios</b>		<b>População residente</b>
<b>Âmbito Geográfico</b>	<b>Anos</b>	<b>2022</b>
<b>Município</b>	<b>Alcochete</b>	19 590
<b>Município</b>	<b>Almada</b>	178 113
<b>Município</b>	<b>Barreiro</b>	78 781
<b>Município</b>	<b>Moita</b>	67 391
<b>Município</b>	<b>Montijo</b>	57 311
<b>Município</b>	<b>Palmela</b>	70 836
<b>Município</b>	<b>Seixal</b>	168 950
<b>Município</b>	<b>Sesimbra</b>	53 833
<b>Município</b>	<b>Setúbal</b>	122 838

Fonte: elaboração própria. Fonte de dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente; Fonte: PORDATA (2023)

Denota-se uma maior concentração populacional nos concelhos de Almada, Seixal e Setúbal, constituindo conjuntamente cerca de 57% da população total do território, e uma menor concentração nos concelhos de Alcochete, Sesimbra e Montijo, equivalente a cerca de 16% da população total da Península, que salienta como dois grandes polos populacionais: a zona noroeste da Península, nos concelhos mais perto do mais antigo acesso a Lisboa, a Ponte 25 de Abril; e a zona sul na margem norte do rio Sado, sobretudo na capital de distrito, Setúbal.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente relativamente à importância da exposição dos indivíduos a educação para o empreendedorismo a nível pós-secundário, numa ótica de florescimento desta atividade (Sarkar, 2010), torna-se então relevante enquadrar o território relativamente ao nível de escolaridade. Segundo os resultados obtidos através dos últimos Censos realizados em Portugal (2021), pode-se concluir para a Península de Setúbal que existe uma presença, a nível quantitativo, de mais indivíduos residentes com 15 anos ou mais com um

nível de escolaridade pós-secundário nos municípios mais populosos, nomeadamente Almada, Seixal e Setúbal. Não obstante, aquando de uma análise de percentagem destes indivíduos face à população residente em cada município, percebe-se que existe uma realidade mais homogénea. Esta análise de forma mais detalhada encontra-se disponível no Anexo 2.

Ainda na vertente de educação, mas também entrando na vertente de fatores potenciadores de inovação e de *stakeholders* de interesse para os ecossistemas empreendedores (Sarkar, 2010; Mason e Brown, 2014; Lima et al. 2023), consegue-se ainda perceber a existência de uma concentração de entidades de ensino superior em três municípios, Almada, Barreiro e Setúbal, sendo assim possível, estabelecer paralelos com a localização geográfica destas instituições de ensino superior. Esta análise, de forma mais detalhada, pode também ser encontrada no Anexo 2.

Noutro ponto também de relevância para as dinâmicas dos ecossistemas empreendedores, a dinâmica empresarial (Moore, 1993; Porter, 1998; Isenberg, 2010) oferece um panorama da atividade económica dos concelhos que integram a Península de Setúbal. Olhando para o território da Península de Setúbal como um todo, consegue-se perceber que os dois principais setores responsáveis pela geração de volume de negócios das empresas não financeiras são os setores das indústrias transformadoras e de comércio por grosso e a retalho (PORDATA, 2023). Está disponível uma análise mais detalhada desta vertente no Anexo 3.

## **3.2. Mapeamento do ecossistema empreendedor**

Neste ponto será feita uma breve análise do território, com foco em alguns indicadores relacionados com a atividade empreendedora, mais concretamente as taxas de natalidade, mortalidade e sobrevivência ao primeiro ano de projetos empresariais. De seguida, apresentar-se-á um levantamento de todas as entidades ligadas à prestação de apoio ao empreendedorismo, nas suas diferentes tipologias, apresentadas em tabela e em distribuição geográfica.

### **3.2.1. Indicadores de atividade empreendedora: natalidade, mortalidade e sobrevivência ao primeiro ano de projetos empresariais**

Continuando no mesmo mote com que acabou o ponto anterior, na vertente de desenvolvimento económico, mas voltando para métricas mais concretas no que diz respeito ao

ecossistema empreendedor da Península de Setúbal, começa-se então por analisar a atividade empresarial e empreendedora nos nove municípios do território

Após análise, consegue-se perceber, de forma global, um aumento nas taxas de natalidade de empresas nos nove municípios, comparado os dados de 2010 e de 2021, assim como um decréscimo na taxa de mortalidade das mesmas, denotando não só um aumento da atividade empreendedora durante o espaço temporal em análise, assim como uma maior sustentabilidade e viabilidade dos projetos. Esta última apreciação é corroborada pelos valores relativos à taxa de sobrevivência a 1 ano que viu aumentos em praticamente todos os concelhos. Para uma análise mais detalhada, aconselha-se a consulta do Anexo 4.

### **3.2.2. Mapeamento das entidades do ecossistema empreendedor**

Neste ponto identificar-se-á o universo de entidades não empresariais que operam no território da Península de Setúbal e cuja operação esteja ligada ao desenvolvimento da atividade empreendedora deste ecossistema, procurando categorizá-las mediante as suas tipologias e procedendo ao seu mapeamento face ao território, indo ao encontro do objetivo específico a) desta dissertação. Este levantamento teve como base primordial a informação relevante disponibilizada pelos nove municípios nos seus sites oficiais, incluindo as entidades de cariz não setorial apontadas como sendo as principais referências para apoio ao empreendedorismo nos seus territórios, incluindo entidades presentes no mesmo ou que, não estando sedeadas na Península de Setúbal, sejam referenciadas como estando a trabalhar no território. De forma a completar esta informação, foi também levada a cabo uma pesquisa de literatura cinzenta, incidente sobre entidades de ação relevante para a atividade empreendedora no território da Península de Setúbal.

Desta forma, foi possível identificar um universo de 40 entidades, organizadas nas 6 tipologias já mencionadas (municípios, incubadoras ou aceleradoras, entidades de financiamento, instituições de ensino superior, associações empresariais e outras entidades de apoio). Importa referir que esta categorização por tipologias teve em conta a principal área de atividade de cada entidade identificada, assim como a área de maior relevância para a sua atuação no território da Península de Setúbal. Esta metodologia exclui outras atividades que as entidades levem a cabo, mas que tenham menor expressão no âmbito geral das suas atividades ou que não ocorra dentro do território em estudo.

Estas 40 entidades foram também catalogadas mediante a localização das suas sedes face ao território da Península de Setúbal. Pode-se observar esta listagem na Tabela 5.

**Tabela 5 - Listagem de entidades do ecossistema empreendedor por tipologia e localização**

<b>Entidade</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Localização</b>
AlcocheteUP	Incubadora	Alcochete
Câmara Municipal de Alcochete	Município	Alcochete
NOVALMADAVELHA – AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL	Outras entidades de apoio	Almada
Madan Parque	Incubadora	Almada
Cooperativa de Ensino Superior Egas Moniz	Instituição de ensino superior	Almada
Instituto Piaget	Instituição de ensino superior	Almada
ESNA – Escola Naval	Instituição de ensino superior	Almada
NOVA FCT (Gabinete NOVA Impact)	Instituição de ensino superior	Almada
Câmara Municipal de Almada	Município	Almada
Baía do Tejo – Barreiro	Outras entidades de apoio	Barreiro
RUMO Cooperativa de Solidariedade Social	Outras entidades de apoio	Barreiro
ACISBM – Associação do Comércio, Indústria e Serviços Barreiro e Moita	Associação Empresarial	Barreiro
StartUp Barreiro	Incubadora	Barreiro
Câmara Municipal do Barreiro	Município	Barreiro
Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI)	Outras entidades de apoio	Fora da Península
ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários	Outras entidades de apoio	Fora da Península
AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal	Outras entidades de apoio	Fora da Península
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação	Outras entidades de apoio	Fora da Península

<b>Startup Portugal</b>	Outras entidades de apoio	Fora da Península
<b>ANPME – Associação Nacional de Pequenas e Médias Empresas</b>	Associação Empresarial	Fora da Península
<b>APME – Associação Portuguesa das Mulheres Empresárias</b>	Associação Empresarial	Fora da Península
<b>AERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa</b>	Associação Empresarial	Fora da Península
<b>CCDR - LVT</b>	Entidade de financiamento	Fora da Península
<b>IFDR – AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, I.P.</b>	Entidade de financiamento	Fora da Península
<b>Câmara Municipal da Moita</b>	Município	Moita
<b>Câmara Municipal do Montijo</b>	Município	Montijo
<b>ALC - Associação Lusófona para o Desenvolvimento do Conhecimento</b>	Outras entidades de apoio	Palmela
<b>Incubadora Empresas Município de Palmela</b>	Incubadora	Palmela
<b>Associação para o Desenvolvimento Regional da Península de Setúbal</b>	Entidade de financiamento	Palmela
<b>Câmara Municipal de Palmela</b>	Município	Palmela
<b>Centro Inova Miratejo</b>	Incubadora	Seixal
<b>CPME – Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas</b>	Outras entidades de apoio	Seixal
<b>Câmara Municipal do Seixal</b>	Município	Seixal
<b>Centro de Apoio à Incubação de Empresas de Sesimbra</b>	Incubadora	Sesimbra
<b>Câmara Municipal de Sesimbra</b>	Município	Sesimbra
<b>IDSET - Associação Portuguesa para a Inovação e Desenvolvimento</b>	Entidade de financiamento	Setúbal
<b>SEIES - Sociedade de Estudos e Intervenção em Engenharia</b>	Outras entidades de apoio	Setúbal
<b>AISSET - Associação da Indústria da Península de Setúbal</b>	Associação Empresarial	Setúbal
<b>Instituto Politécnico de Setúbal / IPStartUP</b>	Instituição de ensino superior/incubadora	Setúbal
<b>Câmara Municipal de Setúbal</b>	Município	Setúbal

Fonte: Elaboração própria; Fonte dos dados: *Websites* oficiais das Câmaras Municipais dos 9 concelhos da Península de Setúbal (Câmara Municipal de Almada, 2023; Câmara Municipal de Alcochete, 2023; Câmara Municipal do Barreiro, 2023; Câmara Municipal da Moita, 2023; Câmara Municipal do Montijo, 2023; Câmara Municipal de Palmela, 2023; Câmara Municipal do Seixal, 2023; Câmara Municipal de Sesimbra, 2023; Câmara Municipal de Setúbal, 2023)

Tendo então uma listagem abrangente e compreensiva das entidades não empresariais que compõem o ecossistema empreendedor, torna-se relevante analisar a mesma, tanto a nível da distribuição das mesmas face à sua tipologia como quanto à sua quantificação e distribuição pelo território.

Começando pela distribuição quanto à tipologia, no universo de 40 entidades listadas, identificaram-se:

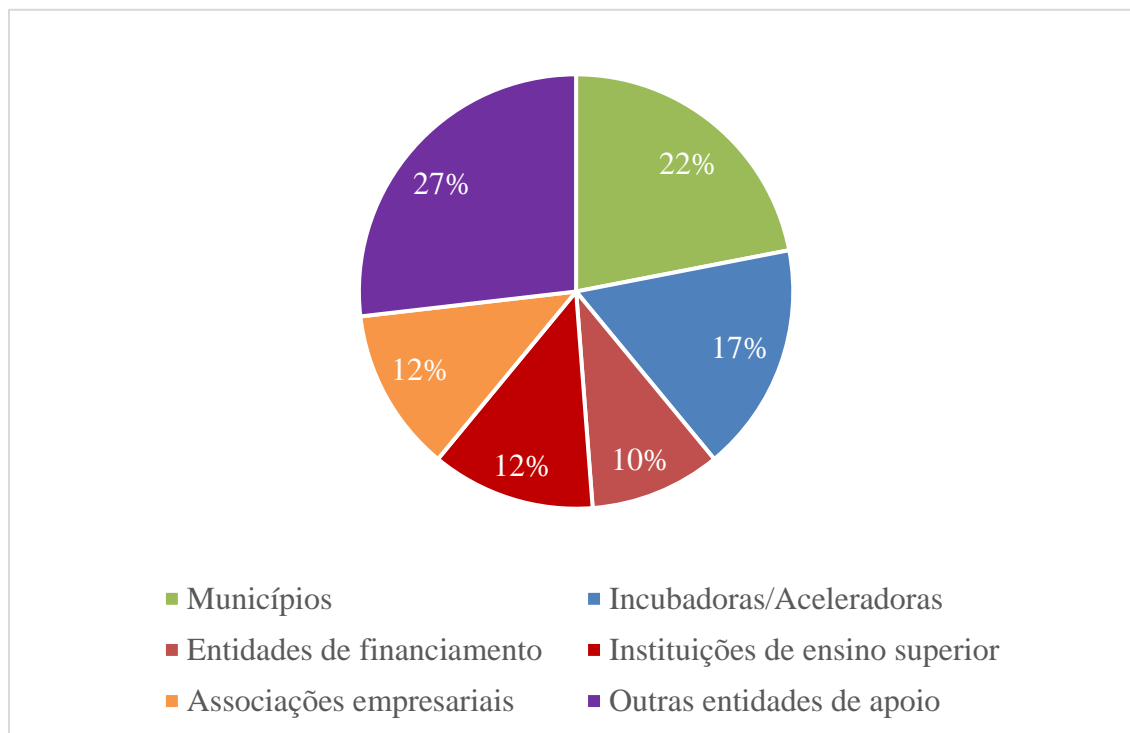
- **9 Municípios** (Câmaras Municipais) responsáveis pelas políticas de desenvolvimento económico local de cada um dos nove concelhos que compõem a Península de Setúbal;
- **7 incubadoras de empresas**, identificadas mediante a classificação que estas entidades comunicam para os seus públicos externos através dos seus websites oficiais (AlcocheteUP, 2023; Madan Parque, 2023; StartUp Barreiro, 2023; Câmara Municipal de Palmela, 2023; Câmara Municipal de Sesimbra, 2023; Câmara Municipal do Seixal, 2023; IPStartUP, 2023). Importa relevar que, destas sete incubadoras, apenas duas integram a Rede Nacional de Incubadoras (RNI, 2023), o Madan Parque e a IPStartUP, e cinco são incubadoras municipais, criadas e geridas pelas respetivas Câmaras Municipais. De salientar ainda que a IPStartUP é uma incubadora académica, a única desta natureza identificada no território, pertencente ao Instituto Politécnico de Setúbal (IPStartUP, 2023) e, desta forma, contabilizada em conjunto com esta entidade que conta assim com duas tipologias distintas em simultâneo;
- **4 entidades de financiamento**, responsáveis pela gestão e dinamização de mecanismos de financiamento direcionados para a dinamização da atividade empreendedora e empresarial no território, em diferentes tipologias e âmbitos. Importa relevar que os mecanismos de financiamento geridos e dinamizados por estas quatro entidades são exclusivamente de cariz público, emanando dos quadros de financiamento de origem governamental ou comunitária (ADC, 2023; ADREPES, 2023; IDSET, 2023; CCDR-LVT, 2023);
- **5 instituições de ensino superior**, cuja contabilização teve em conta apenas as entidades e não as suas subdivisões por tipologia de ensino, tendo em conta que as atividades que as mesmas realizam nas vertentes de investigação e desenvolvimento, apoio à inovação e apoio ao empreendedorismo são transversais e comuns a todas as suas unidades orgânicas (Nova-FCT, 2023; Instituto Piaget, 2023; Escola Naval, 2023; Cooperativa de Ensino Superior Egas Moniz, 2022; IPS, 2023);

- **5 associações empresariais**, com diversos âmbitos e focos de atuação, entre os quais o territorial, como são os casos da Associação Empresarial da Região de Lisboa, que procura trabalhar nos territórios integrantes da Região de Lisboa (Distrito de Lisboa e Área Metropolitana de Lisboa) (AERLIS, 2023), e da Associação do Comércio, Indústria e Serviços Barreiro e Moita (ACISBM, 2023), cujo foco de atuação é o desenvolvimento empresarial nos municípios do Barreiro e da Moita, e da Associação da Indústria da Península de Setúbal, que junta o foco no território da Península de Setúbal, com o foco no setor industrial (AISET, 2023). Para além dos focos de índole territorial e setorial, existe também o foco na tipologia de empresa, mais concretamente na sua dimensão e nível de desenvolvimento, que identificado na Associação Nacional de Pequenas e Médias Empresas, e ainda um foco de cariz demográfico na Associação Portuguesa de Mulheres empresárias, que trabalha para o desenvolvimento de projetos empresariais levados a cabo por mulheres empresárias e empreendedoras (APME, 2023);
- **11 outras entidades de apoio**, nas quais foram identificadas entidades cuja operação no território impacta de forma relevante a atividade empreendedora do ecossistema, mas cuja tipologia de atuação concreta no território não se enquadrava de forma objetiva nas cinco tipologias anteriores. São exemplo disso entidades de desenvolvimento local ou regional cujos âmbitos de atuação se cruzam com a atividade empreendedora, como a Novalmadavelha (Novalmadavelha, 2023), organismos públicos de desenvolvimento económico, empresarial e da atividade empreendedora, como o IAPMEI e a AICEP (IAPMEI, 2023; AICEP, 2023), entidades de índole associativa ou cooperativa que levam a cabo serviços de apoio ao empreendedorismo junto do território, como é o caso da ANJE, da AIP-CCI, da Startup Portugal e da CPPME (ANJE, 2023; AIP-CCI, 2023; ANJE, 2023; Startup Portugal, 2023; CPPME, 2023), de parques industriais como a Baía do Tejo (Baía do Tejo, 2023), ou de outras entidades cujas atividades, embora de âmbitos variados e distintos das vertentes económica e empreendedora, se cruzam com o empreendedorismo, tendo

serviços relevantes para a atividade empreendedora, como a RUMO, a ALC e a SEIES (RUMO, 2023; (ALC, 2023; SEIS, 2023).

Pegando nesta listagem de entidades e calculando a preponderância de cada tipologia face ao total, obtém-se os resultados presentes no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Distribuição de entidades por tipologias**



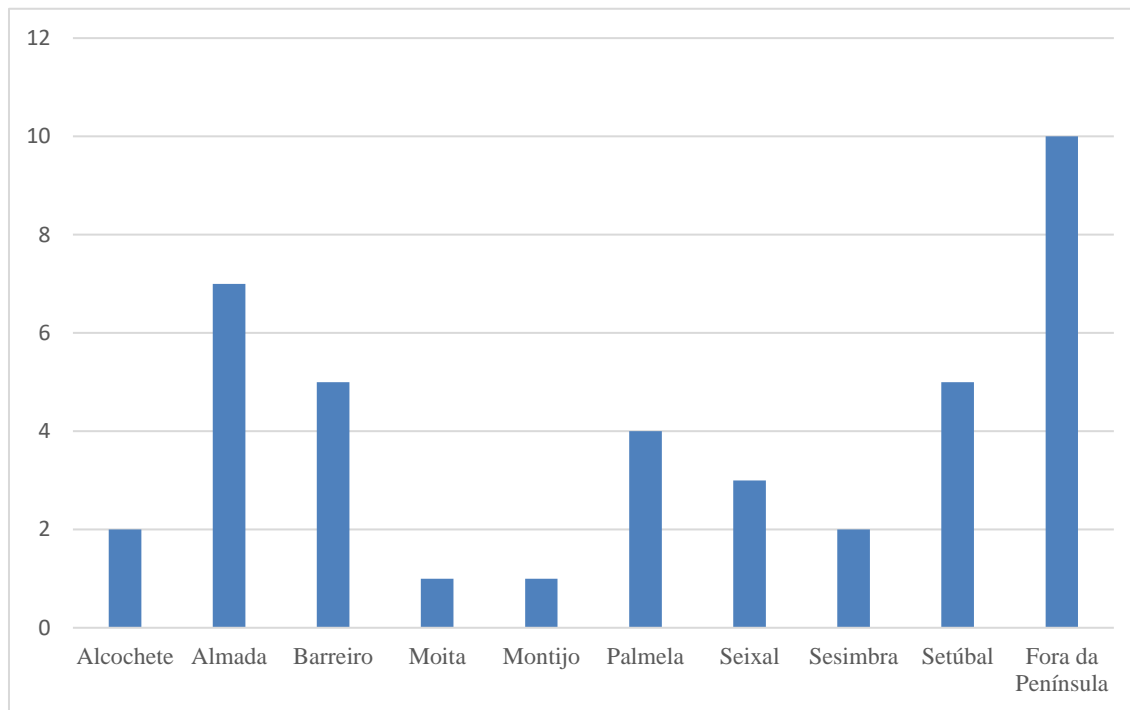
Fonte: Elaboração própria

Consegue-se perceber que as duas tipologias que surgem mais recorrentemente nesta listagem são as outras entidades de apoio, englobando entidades ou de cariz menos especializado face à atividade empreendedora ou entidades mais especializadas, mas sem presença física no território, e os municípios ou Câmaras Municipais, o que seria de esperar tendo em conta que cada um dos nove concelhos possui a sua própria autarquia e a população em estudo tem um total de apenas 40 entidades.

Não obstante, somadas, estas duas tipologias equivalem a 49%, dando uma vantagem mínima às restantes tipologias de entidades, de cariz mais especializado e cuja maioria se encontra fisicamente presente no território. Destas, a mais significativa são as incubadoras, com 17%, seguidas das instituições de ensino superior e das associações empresariais, ambas com 12%, e finalmente pelas entidades de financiamento com 10%.

Para além da distribuição por tipologia, importa agora perceber como surgem estas entidades face ao território mediante a sua localização geográfica e, por conseguinte, a sua área de abrangência mais imediata. Para isso, observe-se então o Gráfico 2.

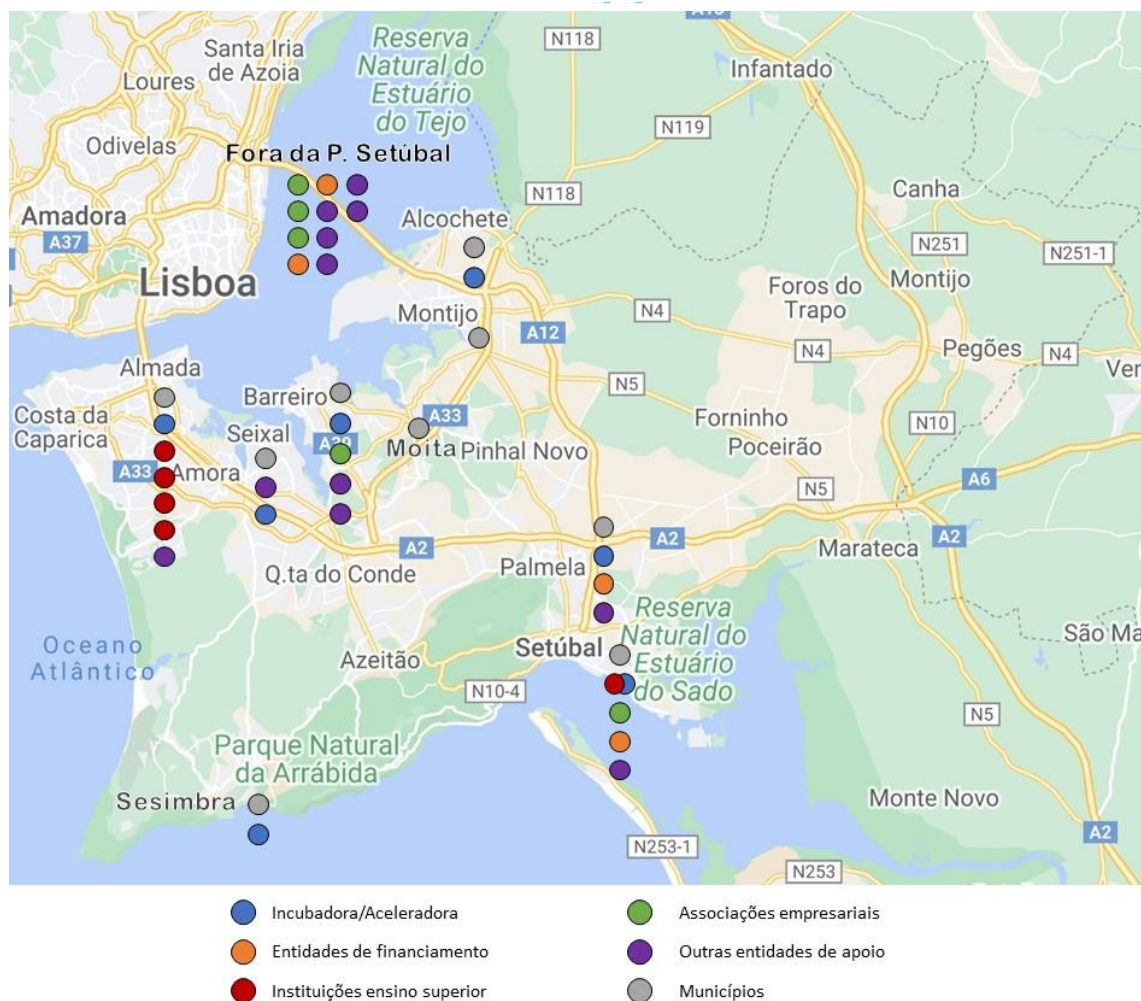
**Gráfico 2 – Número de entidades por localização**



Fonte: Elaboração própria

Através da análise do Gráfico 2 consegue-se perceber uma maior presença de entidades nos concelhos de Almada (7), Barreiro (5) e Setúbal (5). Por outro lado, os concelhos da Moita (1), Montijo (1), Alcochete (2) e Sesimbra (2), surgem como os que têm menos presença física de entidades de relevância para o desenvolvimento da atividade empreendedora. Não obstante, é de salientar que o número mais expressivo é relativo a entidades cuja sede se encontra localizada fora do território da Península de Setúbal (10). A Figura 2 ajuda a ilustrar de forma visual esta realidade.

**Figura 2 – Mapa da distribuição geográfica das entidades do ecossistema**



Fonte: Elaboração própria

Tal como aconteceu aquando da análise de indicadores como População Residente e presença de população com nível de escolaridade superior, é possível estabelecer um forte paralelismo com a realidade que encontrada face à localização geográfica de entidades relevantes para o ecossistema empreendedor, sugerindo novamente a existência de dois polos: um a norte do território, nos concelhos de Almada, Seixal e Barreiro, e outro a sul nos concelhos de Palmela e Setúbal. Esta realidade faz também sobressair uma escassez de entidades num eixo “diagonal” que inclui os concelhos de Sesimbra, Moita, Montijo e Alcochete.

Curiosamente, quando se compara esta distribuição com os dados já apresentados face ao volume de negócios das empresas não financeiras, já não se consegue encontrar uma proporcionalidade tão direta. Apesar de concelhos como Palmela, Setúbal, Seixal e Almada

apresentarem os maiores números face a este indicador, os concelhos que se seguem com maior volume de negócios são o Montijo e Alcochete, bem acima do Barreiro, um concelho que tem uma presença de entidades bem superior aos dois anteriores. Remontando à análise anteriormente apresentada face a este indicador, importa relevar que os dois setores de atividade mais responsáveis por estes valores são os das indústrias transformadoras e do comércio por grosso e a retalho, que incluem empresas de maior dimensão e capacidade produtiva e comercial, como já mencionado. Esta dicotomia pode assim levantar a questão face ao peso atual da atividade empreendedora no volume de negócios produzido no território.

Olhando para um conjunto de indicadores que são mais facilmente correlacionados com a atividade empreendedora, as taxas de natalidade, mortalidade e sobrevivência ao primeiro ano para 2021, comparativamente ao panorama da distribuição geográfica das entidades, também se torna difícil encontrar correlações. No que toca à taxa de natalidade, embora se observem as maiores taxas em concelhos como Almada, Barreiro e Seixal, a Moita é o concelho que apresenta a segunda maior taxa de natalidade do território, enquanto Palmela apresenta o mais baixo, assim como concelhos como o Montijo e Setúbal apresentam a mesma taxa de natalidade. Na taxa de mortalidade, enquanto o Barreiro apresenta a segunda taxa mais elevada, o Montijo apresenta a segunda mais baixa e na taxa de sobrevivência ao primeiro ano, embora Alcochete tenha a taxa mais baixa, Sesimbra apresenta a mais alta, 3% acima de Almada e 1% acima de Setúbal. Tal como já foi dito anteriormente, apesar de se conseguirem identificar “melhores” e “piores” taxas de concelho para concelho, globalmente, a realidade no território é muito similar no que diz respeito a estas três indicadores.

Sobrepondo os indicadores económicos ao mapeamento de entidades, percebe-se que se torna difícil encontrar padrões proporcionais entre os dois tipos de análise, ao contrário do que acontece com indicadores demográficos, fazendo assim questionar a sua potencial correlação. Pode-se questionar a capacidade que as diferentes entidades têm tido para fazer face às necessidades dos empreendedores e *startups* do território, ponderar a relevância da proximidade geográfica dos *stakeholders* face ao desenvolvimento da atividade empreendedora, assim como das dinâmicas criadas pelas redes formais e informais, ou até mesmo o peso da própria atividade empreendedora, face ao seu atual nível de desenvolvimento, no desenvolvimento económico do território da Península de Setúbal. Importa relevar que, para melhor perceber estes fenómenos, a comparação direta entre indicadores económicos e demográficos e o mapeamento

das entidades se mostra insuficiente (Motoyama e Watkins, 2014). Para isso é preciso compreender melhor as diferentes dinâmicas e sinergias presentes no território, assim como as suas principais forças motrizes e os seus principais obstáculos (Motoyama e Watkins, 2014).

## 4. Análise empírica

---

Neste ponto, serão apresentados os resultados, assim como a sua análise, que emanaram das entrevistas levadas a cabo, com o intuito de responder à pergunta de investigação desta dissertação e, por conseguinte, de forma a ir ao encontro dos objetivos, principal e secundários, que surgem da mesma. Apresentar-se-á uma sucinta análise dos resultados para cada tema, culminando numa sistematização global destes, correlacionando-os com os objetivos específicos. Para uma análise mais detalhada dos resultados obtidos para cada tema e resumo das respostas obtidas, aconselha-se a consulta do Apêndice 3.

### 4.1. Apresentação e análise dos resultados das entrevistas

Como foi referido anteriormente, em alinhamento com a correta estruturação de uma entrevista semi-dirigida (Fortin, 2009), a condução das 12 entrevistas realizadas foi feita tendo como base as seis temáticas definidas. Desta forma, para a análise das respostas recolhidas, será aplicada a mesma metodologia, visto que, segundo o que indica Freixo (2010, p. 219), os “*dados recolhidos (...) podem ser tratados por assunto ou por títulos ou subtítulos.*” Ainda segundo o mesmo autor, “*a apresentação por temas constitui uma forma de organizar dados, exprimidos sob a forma de palavras, reagrupando-os quer por parágrafos precedidos de um título quer em colunas* (Freixo, 2010, p. 220).” Para além disso, procurou-se também diferenciar as respostas das entidades não empresarias (municípios, incubadoras ou aceleradoras, entidades de financiamento, instituições de ensino superior, associações empresariais e outras entidades de apoio), das fornecidas pelos empreendedores / *startups* entrevistados(as).

Esta diferenciação permitiu efetuar a triangulação dos dados recolhidos visto que possibilitou obter respostas de diferentes públicos-alvo com diferentes interações no fenómeno em estudo, num determinado intervalo de tempo e em zonas geográficas distintas (Flick, 2005; Freixo, 2009), permitindo assim aumentar a credibilidade (Fortin, 2009), da validade dos dados recolhidos.

Após esta primeira organização das respostas por temas, foi utilizado um *software* próprio denominado QDA Miner Lite, para onde foram transcritas as entrevistas realizadas e que permitiu assim a sua codificação, passo este extremamente importante visto que a codificação dos dados “*constitui a primeira pedra da construção analítica*” (Fortin, 1999, p.

308). Para elaboração deste passo, foi necessária alguma reflexão acerca do que era efetivamente importante para o estudo em causa.

Após transcritas e codificadas, recorreu-se a uma das estratégias propostas por Miles e Huberman (citados por Freixo, 2010, p. 154), que passa por “*enumerar*” as ocorrências de forma a “*descobrir se há recorrência de elementos numa dada situação.*” Desta forma, foi possível verificar tendências e padrões de repetição nas respostas dos entrevistados, que permitiram retirar as conclusões que são apresentadas de seguida.

#### **4.1.1. Tema 1: Hábitos e âmbitos de colaboração com entidades do ecossistema**

Nesta temática procurou-se levar com que os entrevistados falassem sobre a existência, ou ausência, de hábitos de colaboração com outros *stakeholders* do território da Península de Setúbal, assim como o âmbito destas colaborações, quando existentes.

No caso das entidades não empresariais, todas referiram que têm hábitos de colaboração com outras entidades, tanto empresariais como não-empresariais, diferindo entre as duas tipologias tanto no âmbito, como na frequência destas.

No caso das colaborações entre entidades não empresariais e empreendedores ou *startups*, consegue-se perceber um âmbito diretamente ligado com a missão destas organizações e à prestação de serviços de apoio ao empreendedorismo, comum a todas as entidades não empresariais entrevistadas, embora não seja o único âmbito exclusivo de colaboração.

Na ótica dos empreendedores e *startups* entrevistados estes serviços de apoio, desta feita como beneficiários, são também apontados como o âmbito principal para a sua colaboração com as suas incubadoras, em particular ter um espaço físico, o apoio ao desenvolvimento do seu planeamento de negócio e a participação em eventos de intermediação de oportunidades de parceria entre empreendedores ou *startups*, eventos de capacitação, como workshops ou formações, e eventos de *networking*, sendo estes últimos, em particular, apontados como de grande importância por todos os empreendedores entrevistados. Não obstante, importa relevar que, mediante as respostas obtidas junto dos empreendedores entrevistados, sendo que a maioria se encontra em programas de incubação, as colaborações mencionadas por estes com entidades não empresariais eram, na sua esmagadora maioria, exclusivamente com as suas respetivas incubadoras.

Relativamente a hábitos e âmbito de colaborações entre entidades não empresariais, com maior regularidade, surgem as colaborações que acontecem no âmbito de redes formais e informais e da operação das mesmas, quer sejam reuniões periódicas no âmbito de redes formais, ou atividades com periodicidade definida. Relativamente aos hábitos de colaboração, as respostas foram heterogêneas. Entidades com maior abrangência geográfica de atuação, demonstraram uma maior frequência de colaborações do que entidades de atuação geográfica mais restrita.

No que toca ao âmbito destas colaborações, as principais motivações apontadas foram a realização de eventos para empreendedores / *startups* em parceria, quer seja numa ótica de partilha de recursos ou complementaridade de valências, e programas ou projetos, a curto e médio prazo, alguns dos quais com financiamento comunitário, para fomento da atividade empreendedora.

Olhando para as diferentes tipologias de entidades, torna-se possível denotar diferença na priorização dos âmbitos mais recorrentes. Enquanto entidades com foco geográfico mais restrito, enfatizam os eventos como âmbito prioritário, as entidades com foco geográfico mais alargado, priorizam a execução de projetos e programas financiados.

#### **4.1.2. Tema 2: Evolução das relações institucionais**

Neste tema procurou-se explorar junto dos entrevistados a evolução das suas relações institucionais, mais concretamente as variáveis que têm fomentado o surgimento ou estreitamento de colaborações, assim como os fatores desagregadores que levem a distanciamento ou inexistência de colaborações.

Analisando as relações institucionais entre empreendedores / *startups* e entidades não empresariais, percebe-se que os fatores desagregadores mais mencionados passam pelo desconhecimento por parte dos empreendedores da existência e / ou atividade destas organizações, ou como um empreendedor referiu: “*eu não digo que elas façam um trabalho escondido, mas também não estão tão visíveis quanto eu acho que era importante (...)*”, e a ausência de procura por parte dos empreendedores / *startups* destas entidades por falta de necessidade atual, decorrente da fase de desenvolvimento em que se encontram.

No que diz respeito aos fatores promotores, as colaborações entre entidades não empresariais expõem empreendedores e *startups* à existência de outras entidades e da sua atividade, como revela um empreendedor ao dizer que, “*eu acabo por estar envolvida neste ecossistema*”.

Em relação à evolução das relações institucionais entre entidades não empresariais, os principais fatores de promoção de colaboração são a partilha de recursos, conhecimentos e valências que se possam traduzir em valor para os seus públicos, como foi referido por uma incubadora, “*é uma forma de poderem ter acesso a estas iniciativas, a esta troca de conhecimentos e experiências*”.

Outro fator de fomento, que surge mais ligado a entidades com um foco geográfico mais restrito, é a proximidade geográfica. Não obstante, mesmo em entidades com uma abrangência geográfica de atuação mais alargada, a variável “localização geográfica” continua a ser um fator com algum peso na promoção das suas relações institucionais.

Os dois principais fatores, transversalmente apontados pelos entrevistados não empresariais, como obstáculos à criação e manutenção destas relações foram a falta de recursos, sobretudo humanos, para fomentar e manter as mesmas, bem como, uma cultura individualista por parte dos *stakeholders* ou, como foi apelidado por uma entidade entrevistada, “*uma política de quintinhas*”.

Esta última, surge de duas formas, por um lado por um fenómeno de competição entre entidades de valências similares, e por outro as prioridades e abordagens estabelecidas pelas lideranças destas entidades.

De salientar que, no que toca ao individualismo imposto pela liderança de entidades não empresariais, a que foi transversalmente mais sublinhada, foi a liderança dos *policy makers* locais (municípios), facto que será explorado mais à frente no ponto “Tema 5: Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema”, onde assume maior relevância. Não obstante, não deixa de ser relevante também na análise da evolução das relações institucionais, como fator desagregador, tanto pela transversalidade com que surge nas respostas, como pela maneira como afeta as relações entre estas entidades e as demais.

### 4.1.3. Tema 3: Redes formais e informais

Neste tema procurou-se classificar as redes a que as entidades pertencem quanto ao seu cariz formal ou informal, assim como as suas abrangências geográficas.

Foi possível identificar três tipologias de redes formais presentes no território, cuja participação é transversal a todas as tipologias de entidades não empresariais:

- Conselhos Locais de Ação Social (CLAS) – Coordenados pelos municípios e de abrangência local (Segurança Social, 2023);
- Grupos de Ação Local (GAL) – Coordenados por uma entidade com competências de gestão de financiamentos de base comunitária, organizados por tipologia de território de intervenção (urbano, rural ou costeiro), com abrangência ao território da Península de Setúbal (ADREPES, 2023);
- Plataforma Territorial Supraconcelhia da Península de Setúbal – Coordenado pela Direção do Centro Distrital de Setúbal do Instituto da Segurança Social, congrega as representações dos CLAS da Península de Setúbal e todas as entidades aderentes, de relevo para os âmbitos de intervenção da rede (DRAPLVT, 2023).

Para além das três tipologias de rede mencionadas, também de cariz formal embora com um acesso à participação mais restrita e, por conseguinte, menos transversal, existem as associações de cariz empresarial que, normalmente, privilegiam associados de cariz empresarial.

Indo para as redes informais, existem variáveis de cariz geográfico, operacional e estratégico que as definem. Foi possível identificar dois polos de maior interação “supraconcelhia”, um na zona norte do distrito, numa zona também apelidada de Baía do Tejo, com entidades presentes concelhos de Almada, Barreiro e Seixal, e cujas “fronteiras” se estendem também para o ecossistema empreendedor de Lisboa, e outro mais a sul, nomeadamente com as entidades presentes nos concelhos de Setúbal, Palmela e Sesimbra, mas com maior preponderância nas entidades presentes no concelho de Setúbal e Palmela. Os fatores apontados como promotores destas dinâmicas são a presença de entidades de ensino superior e, no caso da zona da Baía do Tejo, a proximidade ao ecossistema empreendedor de Lisboa.

Em entidades com um âmbito de atuação geográfico mais restrito, identificaram-se redes essencialmente locais, com a inclusão de uma ou duas entidades de municípios limítrofes. Não obstante, existem relações esporádicas com entidades de abrangência mais global ao território da Península e até entidades de cariz nacional. Percebe-se também que estas redes são numericamente limitadas, sendo apontadas muito poucas entidades com quem existem colaborações mais recorrentes, o que corrobora o que já foi dito face a uma potencial política individualista ou concorrencial.

Por outro lado, no caso de entidades cuja abrangência de atuação territorial se estende a toda a Península de Setúbal, embora vão prevalecendo redes de maior proximidade, consegue-se perceber também a existência de uma rede mais transversal a todo o território, embora numericamente diminuta, com entidades como o Instituto Politécnico de Setúbal, a AASET, a ADREPES e a IDSET a serem transversalmente as mais apontadas como parceiras recorrentes por entidades não empresariais. Apesar disso, comumente, entidades de maior abrangência geográfica e que procuram a construção de redes transversais a toda a Península de Setúbal referem que tem sido difícil criar estas colaborações de forma mais duradoura, uma delas referindo que *“temos feito assim pontualmente, mas a nível de projetos mais estruturados, [...] ainda não conseguimos... queremos lá chegar, mas ainda não chegámos lá.”*

De forma geral, com a exceção de cariz mais abrangente aqui referida, globalmente, o cenário apontado é para uma “balcanização” das redes da península de Setúbal, entre redes supraconcelhias um pouco mais robustas na zona da Baía do Tejo e da Arrábida, e redes essencialmente locais ou de baixa abrangência supraconcelhia. Para além disso, foi possível perceber um maior foco nas atividades desenvolvidas no âmbito das redes informais, sendo as redes formais apenas mencionadas como existindo.

#### **4.1.4. Tema 4: Grau de cobertura e complementaridade de operação por parte das entidades do ecossistema**

Neste tema o propósito foi obter dos entrevistados uma apreciação face tanto ao número de entidades não empresariais e serviços de relevância para a atividade empreendedora presentes no território da Península de Setúbal, como da qualidade e cobertura dos mesmos.

Da perspetiva dos empreendedores / *startups* entrevistados, a quantidade de entidades / serviços disponíveis no território foi considerada transversalmente como suficiente ou boa. A nível da abrangência dos serviços, dois dos três empreendedores entrevistados referiram uma concentração de serviços e entidades nos maiores centros urbanos.

Na perspetiva das entidades não empresariais, face à análise da quantidade de entidades e / ou serviços, apesar de ser uma visão menos transversal, a maioria dos entrevistados considerou a quantidade de entidades / serviços de apoio ao empreendedorismo, no território, como suficientes.

Quanto à distribuição destas entidades/serviços a mesma foi considerada desigual, revelando uma maior concentração nos maiores centros urbanos. A nível dos serviços foi apontada uma lacuna relativamente à ausência de entidades de financiamento de iniciativa privada.

Já a nível de fatores que afetam a perceção da qualidade da prestação de serviços, embora com um saldo maioritariamente positivo, foram apontadas algumas lacunas, sendo a mais transversal a burocratização e morosidade dos processos com entidades públicas, tanto de cariz local, como de âmbito nacional. A segunda lacuna mais apontada é a falta de recursos, mais concretamente recursos humanos.

#### **4.1.5. Tema 5: Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema**

Nesta temática, de abordagem transversal a todo o território, o objetivo foi perceber junto dos entrevistados não empresariais, o grau de coordenação existente entre as entidades não empresariais da Península de Setúbal. Em particular, existindo essa coordenação, se assume uma tipologia estratégica, operacional ou ambas. Também aqui, se tentou perceber quais os principais fatores de promoção e os principais obstáculos a essa coordenação. Neste último aspeto ir-se-á para além do que já foi referido no tema 2, procurando identificar fatores num contexto de abrangência mais transversal.

Todos os entrevistados não empresariais referiram a não existência de uma coordenação, especialmente estratégica, mas também operacional, transversal a toda a Península de Setúbal, como descreve uma entidade ao afirmar que “(...) a articulação não existe, ou seja, trabalho

*em teia não existe. Pensar estratégico também não existe...*”. No entanto, esta é uma necessidade também transversalmente apontada pelas entidades entrevistadas.

No que concerne à tipologia de coordenação transversal, esta acontece, na sua esmagadora maioria, no mesmo âmbito que as colaborações, ou seja, de forma quase exclusivamente operacional, sobretudo sob a égide de projetos financiados. Mesmo no âmbito de projetos que congregam metas estratégicas com operacionais, o *feedback* recolhido aponta para um desvanecer da cooperação após a conclusão dos projetos.

Em linha com este cenário, foram apontados mais obstáculos que fatores de promoção. No que toca aos obstáculos, a falta de recursos e, por conseguinte, “*de tempo*” é comumente apontada. No entanto, outros obstáculos foram também identificados, sendo um dos mais transversais a vontade política dos *policy makers* locais, como adianta uma das entidades, que diz “*quem tem força política, quem tem poder político, tem que perceber a importância estratégica que as entidades têm no território para desenvolvem determinados trabalhos*”.

Não sendo uma questão de liderança exclusiva dos *policy makers* locais, como já referido anteriormente, o facto é que as políticas públicas locais foram transversalmente referidas como um entrave a uma maior transversalidade de cooperação no território da Península de Setúbal. Também outro tópico entre os mais apontados foi a ausência de uma entidade ou elemento de liderança com capacidade de agregar e potenciar uma maior proximidade e coordenação entre as entidades da Península de Setúbal. Em alternativa foi sugerido, com o mesmo intuito, um conceito agregador ou uma abordagem estratégica comum, como, por exemplo, uma “*marca Península de Setúbal*”, como sugeriu uma entidade.

Outro fator que foi possível apurar é a falta de comunicação, que leva ao desconhecimento por parte de várias entidades face às atividades e até à existência de outras entidades. Uma das razões apontadas para esta falta de conhecimento é a distância geográfica.

Apesar dos obstáculos apresentados, muitas entidades acabam por abordar os mesmos numa ótica de proposta de melhoria, mais concretamente quando referem a ausência de liderança ou elemento agregador e a falta de comunicação entre entidades.

Face aos fatores de promoção, percebe-se o cariz vincadamente operacional dos mesmos, como já referido no Tema 1 (eventos, atividades e projetos). Apesar destas colaborações carecerem, de forma expressiva, de âmbitos estratégicos, as entidades apontaram

estas interações como as que, mesmo que marginalmente, vão promovendo algum grau de coordenação.

Analisando a abrangência geográfica dos níveis de coordenação estratégica e operacionais existentes, pelo feedback recolhido, não foi possível identificar a um nível transversal significativo, à exceção de algumas ações operacionais que vão sendo levadas a cabo por algumas entidades com maior abrangência territorial. Ou seja, o cenário apresentado pelos entrevistados nesta vertente, revela uma coordenação estratégica e operacional sobretudo fragmentada, a nível territorial, e de fraca continuidade temporal.

#### **4.1.6. Tema 6: Nível de desenvolvimento da atividade empreendedora no território**

O último tema teve como propósito perceber junto de todos os entrevistados, a perceção dos mesmos face ao nível de desenvolvimento global da atividade empreendedora na Península de Setúbal, assim como os potenciais fatores de sucesso e obstáculos a este desenvolvimento.

Como obstáculos foram indicados a necessidade de aumentar a capacitação individual de empreendedores e empresários, em valências de gestão e de inovação, bem como, a escassez de processos de transferência de tecnologia por ausência de instituições de ensino superior na maioria dos municípios da Península de Setúbal.

Abordando os fatores de índole ambiental, ou contextual, no campo dos obstáculos, os mais apontados foram a falta de escala do tecido empresarial do território, assim como, a heterogeneidade face ao diferente nível de desenvolvimento em distintas zonas da Península.

Outro fator apresentado por algumas entidades foi a permeabilidade do tecido empreendedor às crises económicas dos últimos anos, de origem nacional e internacional e, mais concretamente, a conjuntura provocada pela pandemia de COVID-19. Este ponto corrobora o que foi dito por uma entidade, que se referiu à necessidade de maior coordenação entre as entidades de forma a fazer face a este tipo de conjunturas.

Ainda nos obstáculos, outros fatores mencionados, de cariz cultural, é alguma falta de espírito empreendedor e a aversão ao risco. Ainda no aspeto cultural, embora tenha sido referido apenas por uma empreendedora, torna-se pertinente e atual referir a experiência que é relatada por esta, no que toca a episódios de falta de tolerância e inclusão, relativamente a etnia e género,

embora esta tenha também referido que, ao longo do tempo, tem notado uma melhoria nestas abordagens, referindo que “*as coisas estão a mudar muito (...)*”.

Nos principais fatores promotores de desenvolvimento, o mais frequentemente mencionado, como adianta uma entidade, “*são as pessoas*”, revelando que, apesar dos obstáculos apresentados, nomeadamente de índole cultural, existe massa crítica no que toca a variáveis individuais que vai contrariando essa tendência. Na mesma ótica, outro fator de sucesso apontado por alguns dos entrevistados, foram os recentes fluxos de imigração no território. Por último, os entrevistados referem também como um fator promotor de sucesso as características infraestruturais do território, com uma entidade a referir que “*(...) já tem capacidade instalada (...)*”, para além da geografia do território que, segundo uma entidade, “*há várias zonas onde se pode trabalhar, olhar para o oceano e, antes de tudo, dá qui um certo <quality of life>*”.

Face a este conjunto de fatores de sucesso e de obstáculos ao desenvolvimento, a esmagadora maioria das entidades entrevistadas, empresariais e não empresariais, posicionaram o território, em termos de desenvolvimento, entre as fases introdutória e de crescimento, no seu ciclo de vida.

## **4.2. Apresentação Global dos resultados**

Neste capítulo apresentar-se-á um resumo relativamente à globalidade dos resultados, em formato tabela para melhor perceção. Mostrar-se-á ainda a ligação destes com a revisão da literatura, bem como com os objetivos secundários definidos na Metodologia.

**Tabela 6 - Apresentação de resultados e relação com revisão de literatura e objetivos secundários**

Tema	Revisão de Literatura	Objetivos Secundários	Resultados
<p><b>1: Hábitos e âmbitos de colaboração com entidades do ecossistema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades /Eventos (Motoyama e Watkins, 2014);</li> <li>• Serviços de apoio (Feziola e Aragão, 2021);</li> <li>• Networking (Motoyama e Watkins, 2014)</li> </ul>	<p>b) Identificar as sinergias/redes entre stakeholders relevantes, assim como a abrangência geográfica das mesmas;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades não empresariais com empreendedores, colaboram:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Frequentemente: Prestação de serviços de apoio;</li> <li>○ Pontualmente: Eventos (Parceria, Capacitação, Networking).</li> </ul> </li> <li>• Entre entidades não empresariais, colaboram mais pontualmente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eventos para empreendedores/startups;</li> <li>○ Projetos e programas financiados.</li> </ul> </li> <li>• Entidades de menor abrangência geográfica privilegiam eventos.</li> <li>• Entidades de maior abrangência geográfica privilegiam projetos e programas.</li> </ul>
<p><b>2: Evolução das relações institucionais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores críticos de sucesso (Cavallo et al, 2020; Nabarro et al, 2022)</li> <li>• Localização (Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017)</li> <li>• Cooperação (Spigel e Harrison, 2017);</li> <li>• Recursos (Global Entrepreneurship Report, 2022)</li> </ul>	<p>c) Identificar os principais fatores de promoção e de dissuasão à convergência entre os stakeholders relevantes;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades não empresariais com empreendedores:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desagregação: Desconhecimento, necessidade momentânea.</li> <li>○ Promoção: Colaborações com outras entidades.</li> </ul> </li> <li>• Entre entidades não empresariais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promoção: Partilha de recursos, proximidade geográfica;</li> <li>○ Obstáculos: Falta de recursos humanos, cultura individualista.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3: Redes formais e informais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes como fator crítico de sucesso (Isenberg, 2010; Mason e Brown, 2014; Autio et al, 2018; Andrade et al, 2022);</li> <li>• Universidades (Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010)</li> <li>• Presença de entidades (Mason e Brown, 2014);</li> <li>• Localização (Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017)</li> <li>• Solidez das redes (Spigel e Harrison, 2017)</li> <li>• Redes formais e informais mediante desenvolvimento económico (Costa et al, 2018)</li> <li>• Governança (Colombelli et al., 2017; Gibbons e Henderson, 2012; Tracey et al. 2014)</li> </ul>	<p>b) Identificar as sinergias/redes entre stakeholders relevantes, assim como a abrangência geográfica das mesmas;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes formais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CLAS – Locais;</li> <li>○ GAL – Tipologia de território;</li> <li>○ Plataforma Supraconcelhia – Península de Setúbal;</li> <li>○ Associações empresariais.</li> </ul> </li> <li>• Redes Informais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Baía do Tejo: Mais entidades, presença de ensino superior, proximidade a Lisboa;</li> <li>○ Arrábida: Mais entidades, presença de ensino superior;</li> <li>○ Essencialmente Locais: Poucas entidades, locais ou com concelhos limítrofes, presença esporádica de entidades de âmbito mais alargado;</li> <li>○ Península de Setúbal: Poucas entidades, colaborações por todo o território, colaborações pouco duradouras.</li> </ul> </li> <li>• Maior preponderância dada a redes informais.</li> </ul>

(continuação da tabela 6)

<p><b>4: Grau de cobertura e complementaridade de operação por parte das entidades do ecossistema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presença de entidades (Mason e Brown, 2014);</li><li>• Características ambientais (Alves et al, 2019; Andrade et al, 2022; Global Entrepreneurship Report, 2022; Felizola e Aragão, 2021; Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017);</li><li>• Impacto na performance empreendedora (Lima et al, 2021; Leendertse et al, 2021);</li><li>• Burocracia de processos (Isenberg, 2010);</li><li>• Governança (Colombelli et al., 2017; Gibbons e Henderson, 2012; Tracey et al. 2014)</li></ul>	<p>d) Avaliar o sistema de suporte existente e a percepção de desenvolvimento da atividade empreendedora no território;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de entidades/serviços de apoio:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Empreendedores: quantidade suficiente, distribuição desigual;</li><li>○ Entidades não empresariais: quantidade maioritariamente suficiente, distribuição desigual.</li></ul></li><li>• Qualidade da prestação de serviços:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Saldo maioritariamente positivo;</li><li>○ Burocratização e morosidade de processos (públicos);</li><li>○ Ausência de financiamento privado;</li><li>○ Falta de recursos humanos.</li></ul></li></ul>
<p><b>5: Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importância de colaboração (Autio et al, 2018, Carvalho et al, 2016, Alves et al, 2019, Cavallo et al, 2019, Cavallo et al, 2020, Felizola e Aragão, 2021, Andrade et al, 2022, Leendertse et al, 2021, Lima et al, 2021, Nabarro et al, 2022, Pogue e Spinuzzi, 2022, Santos e Peixoto, 2018, Schäfer, 2021, Spigel e Harrison, 2017, Torres e Godinho, 2021, Valente et al, 2020)</li><li>• Solidez das redes (Spigel e Harrison, 2017)</li><li>• Espacialidade (Jelihovschi et al, 2018);</li><li>• Liderança e abordagens de governança (Isenberg 2010; Colombelli et al., 2017; Gibbons e Henderson, 2012; Tracey et al. 2014)</li><li>• Comunicação entre <i>stakeholders</i> (Motoyama e Watkins, 2014)</li></ul>	<p>c) Identificar os principais fatores de promoção e de dissuasão à convergência entre os stakeholders relevantes;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenação estratégica e operacional transversal à Península de Setúbal pouco significativa;</li><li>• Coordenação existente é pontual, essencialmente operacional e fragmentada territorialmente;</li><li>• Fatores de promoção e obstáculos:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Promoção: Eventos e projetos em parceria.</li><li>○ Obstáculos: Falta de recursos humanos, vontade política local, ausência de liderança ou conceito agregador, falta de comunicação.</li></ul></li></ul>

(continuação da tabela 6)

<p><b>6: Nível de desenvolvimento da atividade empreendedora no território</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitação (Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010)</li><li>• Infraestruturas e características ambientais (Alves et al, 2019; Andrade et al, 2022; Global Entrepreneurship Report, 2022; Felizola e Aragão, 2021; Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017; Carvalho et al);</li><li>• Ensino superior e transferência de tecnologia (Mason e Brown, 2014; Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010)</li><li>• Impacto das organizações na performance de empreendedorismo (Lima et al, 2021; Leendertse et al, 2021)</li><li>• Fatores socio-culturais (Pinho e Thompson, 2016; Global Entrepreneurship Report, 2022)</li></ul>	<p>d) Avaliar o sistema de suporte existente e a percepção de desenvolvimento da atividade empreendedora no território;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatores de sucesso: Massa crítica empreendedora, fluxos migratórios, infraestruturas, geografia do território.</li><li>• Obstáculos ao desenvolvimento: Falta de capacitação de empreendedores/empresários, falta de transferência de tecnologia, dispersão e falta de instituições de ensino superior, falta de escala do tecido empresarial, diferentes níveis de desenvolvimento no território, permeabilidade a fatores macro-ambientais, pouco espírito empreendedor e aversão ao risco.</li><li>• Visão global: Entre as fases de introdução e crescimento no seu ciclo de vida.</li></ul>
--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Discussão dos Resultados

Terminado o trabalho de análise qualitativa de resultados, em conjugação com o trabalho de enquadramento e mapeamento dos *stakeholders* não empresariais do território, culminar-se-á este trabalho com a análise da persecução dos objetivos estabelecidos e, por conseguinte, proceder-se-á à resposta da pergunta de investigação. Iniciando esta conclusão com a análise dos objetivos secundários, pode concluir-se que:

**a) Mapear as entidades de fomento, governança e prestação de apoio à atividade empreendedora do território Península de Setúbal:** Através do levantamento de entidades relevantes para o desenvolvimento da atividade empreendedora, foi possível identificar, categorizar e mapear mediante a sua localização geográfica, 40 entidades, entre seis tipologias diferentes (municípios, incubadoras ou aceleradoras, entidades de financiamento, instituições de ensino superior, associações empresariais e outras entidades de apoio). Foi também possível fazer o mapeamento da distribuição geográfica destas entidades pelo território, revelando uma maior concentração junto das duas zonas mais populosas, a Baía do Tejo a norte e a Arrábida a sul, e uma presença parca no restante território da Península de Setúbal, facto corroborado também pela análise qualitativa feita posteriormente. Identificou-se ainda uma proporção de 25% de entidades mapeadas como operando no território, mas não tendo a sua sede no mesmo;

**b) Identificar as sinergias / redes entre *stakeholders* relevantes, assim como a abrangência geográfica das mesmas:** Através da análise realizada, foi possível identificar três tipologias de redes formais presentes no território, com abrangência tanto local como transversal ao mesmo, com focos distintos. Conseguiu-se também identificar quatro tipologias de redes informais, sendo as mais preponderantes as da Baía do Tejo e da Arrábida, com maior número de entidades e galvanizadas pela presença de entidades de ensino superior. As restantes redes informais identificadas foram as de cariz essencialmente local e uma ténue rede transversal à Península de Setúbal. Para além disto, foi possível identificar que as redes informais identificadas são alimentadas, na perspetiva dos empreendedores, pelas sinergias geradas pela prestação de serviços de apoio e pelos eventos realizados pelas entidades não empresariais. Na perspetiva das entidades não empresariais as sinergias emanam da coorganização de eventos e atividades, assim como na participação de projetos e programas colaborativos. Foi ainda possível estabelecer que entidades com focos de atuação

geograficamente menores atuam mais frequentemente em rede. no âmbito de eventos e atividades realizadas em parceria. Entidades com um foco geográfico mais alargado, privilegiam sinergias no âmbito de projetos e programas colaborativos;

**c) Identificar os principais fatores de promoção e de dissuasão à convergência entre os *stakeholders* relevantes:** Decorrente da análise realizada, foi possível perceber que, no caso dos empreendedores / *startups*, estes têm maior tendência a colaborar com outros *stakeholders* quando expostos pelas suas incubadoras a colaborações mais alargadas, com outras entidades do ecossistema. Noutros contextos, esta colaboração não ocorre mais frequentemente, quer por desconhecimento da existência de outras entidades e das suas atividades, assim como por não reconhecimento de necessidade face ao seu nível de desenvolvimento. No que toca às dinâmicas entre entidades não empresariais, foi possível perceber que fatores como a falta de recursos humanos para criar e manter estas sinergias, a existência de uma cultura individualista, falta de vontade política a nível local, falta de comunicação e a ausência de um elemento comum de liderança ou um conceito agregador, são apontados como as principais causas para a ausência de uma coordenação estratégica e operacional significativa, transversal à Península de Setúbal. Não obstante, as sinergias existentes são motivadas essencialmente pela partilha de recursos, colaborações em eventos e projetos, para além da proximidade geográfica. Posto isto, é possível perceber que, face ao território em análise, existe uma dinâmica de convergência fragmentada, de âmbito essencialmente operacional e de carácter essencialmente pontual;

**d) Avaliar o sistema de suporte existente e a perceção de desenvolvimento da atividade empreendedora no território:** Foi possível identificar uma perceção, face ao número de entidades/serviços de apoio existentes, considerada como suficiente, apesar de ter sido salientada a disparidade face à distribuição geográfica das mesmas no território. Quanto à qualidade na prestação de serviços de apoio ao empreendedorismo, apurou-se um saldo sobretudo positivo. No entanto foram encontradas algumas lacunas como, a elevada burocratização e morosidade face aos processos realizados junto de entidades públicas (tanto locais como nacionais), a falta de recursos humanos para fazer face à globalidade das necessidades do território e a ausência de entidades/serviços de financiamento de base privada. No que diz respeito à perceção face ao nível de desenvolvimento da atividade empreendedora no território, foi posicionado o mesmo entre a fase introdutória e de crescimento no seu ciclo

de vida. Neste sentido, foram apontados como principais fatores de sucesso para o desenvolvimento da atividade empreendedora no território uma massa crítica empreendedora dinâmica, o fomento do espírito empreendedor trazido pelos recentes fluxos de imigração, as infraestruturas e as características geográficas do território. Em contraponto, foram identificados como principais obstáculos ao desenvolvimento da atividade empreendedora algumas lacunas a nível de capacitação de empreendedores e empresários, falta de processos de transferência de tecnologia, ausência de instituições de ensino superior na maioria dos municípios do território e concentração das existentes em zonas específicas do mesmo, elevada permeabilidade a fatores macro-ambientais e pouco espírito empreendedor, bem como a aversão ao risco na população.

Em suma, foi possível identificar as redes existentes, quer de cariz formal como informal, as suas abrangências geográficas e dinâmicas, assim como os fatores que estreitam e os que bloqueiam, dinâmicas de convergência e coordenação estratégica dos *stakeholders* do território e, por conseguinte, a sua capacidade de ir ao encontro das necessidades da sua massa empreendedora e promover o desenvolvimento desta atividade no território. Foi assim possível compreender o contributo destas redes e das suas dinâmicas atuais face ao desenvolvimento de um ecossistema empreendedor transversal à Península de Setúbal, cumprindo assim o objetivo principal delineado. Isto significa então que existem condições para responder à pergunta de investigação.

### **Qual o contributo das redes formais e informais para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal?**

Primeiramente, importa perceber se é possível afirmar se existe um ecossistema empreendedor na Península de Setúbal. Remontando ao que disseram Mason e Brown (2014) ao definirem este conceito como um conjunto de atores de empreendedorismo interconectados, organizações empreendedoras, instituições e processos empreendedores, que convergem, com o propósito de conectar, mediar e governar a performance no seio do ambiente empreendedor local, consegue-se através da análise levada a cabo identificar alguns fatores transversais ao território. Destes fatores enunciados pelos autores, é importante relevar que a existência dos vários ingredientes que Mason e Brown (2014) consideram como basilares, servem o propósito de conectar, mediar e governar o ecossistema, numa dinâmica que também conhecida como

redes, consideradas como críticas para o sucesso dos ecossistemas empreendedores (Autio et al, 2018, Carvalho et al, 2016, Alves et al, 2019, Cavallo et al, 2019, Cavallo et al, 2020, Felizola e Aragão, 2021, Andrade et al, 2022, Leendertse et al, 2021, Lima et al, 2021, Nabarro et al, 2022, Pogue e Spinuzzi, 2022, Santos e Peixoto, 2018, Schäfer, 2021, Spigel e Harrison, 2017, Torres e Godinho, 2021, Valente et al, 2020).

Desta forma, para identificar a existência de um ecossistema empreendedor comum a todo o território da Península de Setúbal, torna-se relevante não só identificar os seus intervenientes-chave, como a presença de sinergias sob a forma de redes, o que permitirá concluir também a força e funcionalidade das mesmas, ou seja, o seu contributo, para a existência deste ecossistema (Isenberg, 2010; Mason e Brown, 2014; Spigel e Harrison, 2017).

Começando pela presença de entidades / serviços de apoio ao empreendedorismo, e qualidade na prestação dos mesmos, foi possível perceber que, embora de forma dispersa (Jelihovschi et al, 2018), a quantidade é suficiente, apesar de algumas lacunas no que toca à ausência de entidades de financiamento de base privada (Isenberg, 2010), escassez de recursos (Global Entrepreneurship Report, 2022) e elevada burocratização e morosidade dos processos com entidades públicas (Isenberg, 2010). Apesar de existirem no território, as instituições de ensino superior foram consideradas como parcas e concentradas em zonas específicas do território, diminuindo o seu potencial de acrescer valor nesta vertente (Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010; Global Entrepreneurship Report, 2022).

Na vertente mais sinérgica, a das redes propriamente ditas, identificou-se a presença quer de redes formais como informais, tendo estas últimas uma maior prevalência na atividade dos *stakeholders*, um fator comumente associado a territórios com menor nível de desenvolvimento económico ou escassez de redes formais (Costa et al, 2018), o que revela uma baixa influência destas na atividade empreendedora da Península de Setúbal. Percebe-se também que, no que toca às redes informais, estas são mais prevalentes nas zonas da Baía do Tejo e da Arrábida, onde existe maior concentração de entidades de apoio e instituições de ensino superior (Felizola e Aragão, 2021; Mason e Brown, 2014; Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010; Motoyama e Watkins, 2014). A concentração de entidades, diversidade das mesmas e a presença significativa de sinergias nas duas zonas assinaladas, permitiram também a identificação de dois ecossistemas independentes em cada uma delas (Mason e Brown, 2014).

Neste caso concreto, as redes informais identificadas têm um contributo significativo para a formação dos mesmos (Costa et al, 2018; Felizola e Aragão, 2021; Mason e Brown, 2014; Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010; Motoyama e Watkins, 2014). Esta aglomeração mais vincada nas zonas mencionadas também é influenciada, no caso da Baía do Tejo, pela proximidade ao ecossistema de Lisboa e das características ambientais que deste advém (Alves et al, 2019; Andrade et al, 2022; Global Entrepreneurship Report, 2022; Felizola e Aragão, 2021; Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017), e pela proximidade geográfica, um fator transversalmente apontado como influenciador da formação de todas as tipologias de redes informais identificadas (Jelihovschi et al, 2018). Para além destas redes, foi também possível identificar redes de cariz essencialmente local, e uma rede de poucas entidades que procura a criação de dinâmicas e sinergias colaborativas em todo o território, numa abordagem relacional (Gibbons e Henderson, 2012).

Essencialmente alicerçadas em colaborações pontuais de cariz operacional, atividades promotoras de dinâmicas colaborativas (Global Entrepreneurship Report, 2022; Motoyama e Watkins, 2014), as sinergias existentes, tanto nas redes formais como informais, revelam graus de convergência contínua baixos, e um grau de coordenação estratégica e operacional pouco significativos no panorama global do território, revelando pouca força e solidez e pondo em causa a sua funcionalidade (Spigel e Harrison, 2017). A falta de visão global do território e da importância do trabalho em rede (Autio et al, 2018, Carvalho et al, 2016, Alves et al, 2019, Cavallo et al, 2019, Cavallo et al, 2020, Felizola e Aragão, 2021, Andrade et al, 2022, Leendertse et al, 2021, Lima et al, 2021, Nabarreto et al, 2022, Pogue e Spinuzzi, 2022, Santos e Peixoto, 2018, Schäfer, 2021, Spigel e Harrison, 2017, Torres e Godinho, 2021, Valente et al, 2020), aliadas à já mencionada falta de recursos e à falta da comunicação essencial para o trabalho colaborativo (Motoyama e Watkins, 2014), vinculam as fragilidades de uma abordagem de governança relacional num ecossistema sem processos definidos e dependentes das dinâmicas de cada entidade (Tracey et al. 2014).

Desta forma, é possível compreender que, tanto as redes formais identificadas, pela sua ausência de dinâmicas (Motoyama e Watkins, 2014; Spigel e Harrison, 2017), como as redes informais de cariz local e as redes mais vincadas nas zonas da Baía do Tejo e na Arrábida, pela sua priorização de proximidade geográfica (Jelihovschi et al, 2018), pelas dinâmicas operacionais estabelecidas nestes âmbitos (Global Entrepreneurship Report, 2022; Motoyama

e Watkins, 2014) e pela influência que as variáveis ambientais têm nas mesmas (Alves et al, 2019; Andrade et al, 2022; Global Entrepreneurship Report, 2022; Felizola e Aragão, 2021; Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017), para além dos condicionalismos já mencionados, têm contributos pouco significativos para o desenvolvimento de um ecossistema comum na Península de Setúbal, na sua forma e dinâmicas atuais.

A rede informal formada por cinco entidades e que tem assumido uma abrangência transversal a todo o território, embora numericamente pouco expressiva e pouco diversificada no que toca a tipologias de entidades, tem procurado desenvolver dinâmicas mais consistentes, tanto através de colaborações operacionais como de projetos que visam o fomento de uma convergência transversal e duradora com hábitos e processos de colaboração contínuos (Motoyama e Watkins, 2014; Gibbons e Henderson, 2012). A existência desta rede, e as pontes que esta tem estabelecido com as demais, constitui o maior contributo para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor transversal à Península de Setúbal e de argumentar a existência do mesmo, embora que pouco desenvolvido.

Outro contributo que surgiu neste estudo para o desenvolvimento deste ecossistema comum, foi a vontade expressa pelos entrevistados em que tal aconteça. Essa vontade não foi apenas expressa como mera intenção, mas sob a forma de sugestões concretas, nomeadamente a definição de um elemento de liderança, indo ao encontro de uma abordagem de governança hierárquica (Tracey et al. 2014) e denotando uma semelhança com as conclusões do estudo levado a cabo por Colombelli et al. (2017) que identificou a utilização desta abordagem para a alavancagem inicial do ecossistema estudado pelos autores. Numa ótica mais colaborativa, relacional (Gibbons e Henderson, 2012) ou potencialmente mista (Colombelli et al., 2017), foi também sugerida a criação de um elemento agregador, como uma marca ou uma estratégia de promoção territorial comum.

Independentemente da via adotada, a convergência dos *stakeholders* do território é fundamental, não só para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor comum (Autio et al, 2018, Carvalho et al, 2016, Alves et al, 2019, Cavallo et al, 2019, Cavallo et al, 2020, Felizola e Aragão, 2021, Andrade et al, 2022, Leendertse et al, 2021, Lima et al, 2021, Nabarro et al, 2022, Pogue e Spinuzzi, 2022, Santos e Peixoto, 2018, Schäfer, 2021, Spigel e Harrison, 2017, Torres e Godinho, 2021, Valente et al, 2020), como da atividade

empreendedora propriamente dita, tendo em conta a centralidade e relevância da ação destas entidades no sucesso da mesma (Lima et al, 2021; Leendertse et al, 2021; Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010; Isenberg, 2010; Motoyama e Watkins, 2014).

Estas redes, e as entidades que as constituem, para além do apoio direto a empreendedores e *startups*, que aumenta as suas probabilidades de sucesso (Lima et al, 2021; Leendertse et al, 2021), têm a capacidade de fomentar uma cultura empreendedora no território (Carvalho et al, 2016; Sarkar, 2010; Motoyama e Watkins, 2014), levando a um incremento no surgimento de projetos desta natureza (Feziola e Aragão, 2021). Para além disso, um aumento da interoperabilidade e coordenação entre as entidades, para além de ser um fator crítico de sucesso para o ecossistema empreendedor (Spigel e Harrison, 2017; Motoyama e Watkins, 2014), faz com que este esteja mais bem preparado para enfrentar ameaças e capitalizar oportunidades oriundas de fatores ambientais, conferindo ao tecido empreendedor melhores condições de desenvolvimento (Global Entrepreneurship Report, 2022; Alves et al, 2019; Andrade et al, 2022; Global Entrepreneurship Report, 2022; Felizola e Aragão, 2021; Jelihovschi et al, 2018; Costa et al, 2017).

Apesar das lacunas identificadas, foi também possível estabelecer um conjunto de características presentes no território que constituem uma massa crítica basilar para o seu continuado desenvolvimento. Mas, para que tal aconteça, o ecossistema empreendedor terá de cimentar colaborações mais transversais e construir uma orgânica comum, alicerçada nas suas redes formais e informais (Autio et al, 2018, Carvalho et al, 2016, Alves et al, 2019, Cavallo et al, 2019, Cavallo et al, 2020, Felizola e Aragão, 2021, Andrade et al, 2022, Leendertse et al, 2021, Lima et al, 2021, Nabarro et al, 2022, Pogue e Spinuzzi, 2022, Santos e Peixoto, 2018, Schäfer, 2021, Spigel e Harrison, 2017, Torres e Godinho, 2021, Valente et al, 2020). Face à conjuntura global apresentada, e acrescendo à premência do desenvolvimento do ecossistema empreendedor do território como um todo, não se torna surpreendente que a perceção dos entrevistados face ao nível de desenvolvimento da atividade empreendedora no território coloque a mesma numa fase de ciclo de vida situada entre introdução e crescimento.

## 5. Conclusão

---

A presente dissertação procurou ter um foco fenomenológico e qualitativo, focado essencialmente na análise das conexões entre os vários *stakeholders* relevantes a um ecossistema empreendedor, assim como na sua dinâmica evolutiva, com o intuito de aplicar esta abordagem ao território da Península de Setúbal, para compreender o contributo das suas redes para a sua dinâmica comum.

A identificação e compreensão das redes presentes no território da Península de Setúbal, mostraram uma realidade paradoxal. As redes formais parecem ter pouca significância na definição das dinâmicas da atividade empreendedora, enquanto são as redes informais que desenham as conexões entre os *stakeholders*. Se, por um lado, existe uma pequena rede informal mais transversal que contribui ativamente para se poder afirmar a existência de um ecossistema empreendedor comum ao território, as restantes redes informais identificadas, pelas suas dinâmicas de foco geográfico, acabam por ter um contributo contraproducente para uma maior coesão e desenvolvimento do ecossistema empreendedor comum ao território.

A falta de definição estratégica comum, a cultura individualista e equipas técnicas pequenas e com falta de recursos para construir e manter redes mais proativas, dinâmicas e duradoras, foram as principais razões identificadas para o cenário balcanizado identificado no ecossistema empreendedor da Península de Setúbal.

Não obstante, existe vontade e existem ideias concretas, propostas pelos *stakeholders*, para que exista uma maior agregação entre estes e um maior desenvolvimento do ecossistema empreendedor deste território.

No decorrer deste trabalho de investigação, os principais obstáculos foram a impossibilidade de identificação e listagem da população de entidades empreendedoras e *startups*, não tendo sido possível encontrar esta informação de forma acessível, para além da dificuldade no contacto e marcação das entrevistas junto das entidades constituintes da população de entidades não empresariais identificadas. Este último, acabou por afetar a planificação cronológica do presente estudo para além de, tal como a dificuldade de listagem de empreendedores e *startups*, ter obrigado a uma abordagem por conveniência, no que toca à amostragem, levando à escolha das entidades abordadas de forma a reter a exequibilidade do projeto, em tempo útil. Para além disso, o facto de não ter sido possível entrevistar entidades

geograficamente presentes em cada um dos nove municípios do território diminuiu o potencial de obtenção de dados de cariz mais local. No entanto, a amostra entrevistada permitiu uma recolha de dados transversal e detalhada face a todo o território.

Não obstante, foram também possíveis identificar algumas oportunidades para futuros trabalhos de investigação. Aquando da análise do nível de desenvolvimento da atividade empreendedora, tema escolhido para permitir robustecer a componente evolutiva da análise, indo ao encontro da abordagem escolhida e da análise do estado da arte do conceito de ecossistemas empreendedores, foi possível identificar um conjunto de variáveis relacionadas com as vertentes pessoais, sociais e culturais do perfil do empreendedor, assim como algumas tendências ambientais que, não sendo o foco do presente estudo, demonstraram potencial para aprofundamento futuro de conhecimento, especialmente na interligação entre estes fatores e as dinâmicas de sinergia nos ecossistemas empreendedores. De que forma poderão estas variáveis impactar a formação de redes no território da Península de Setúbal? Como impactam estas variáveis os fatores de convergência e desagregação identificados neste estudo?

Para além disso, e à luz do enquadramento teórico feito em conjugação com o trabalho de investigação, a vertente de governança e as suas abordagens foram surgindo como fatores relevantes para a consolidação e desenvolvimento dos ecossistemas empreendedores. Para um futuro estudo, poderá ser pertinente perceber qual a abordagem mais adequada para a fase atual de desenvolvimento do ecossistema da Península de Setúbal, assim como as abordagens a adotar em fases posteriores, indo ao encontro do valor acrescido de uma análise evolutiva.

## Bibliografia

---

- A.C.I.S. Barreiro e Moita, Associação do Comércio, Indústria e Serviços do Barreiro e da Moita. (s.d.). <https://acisbm.pt/>
- AD&C, Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2022). <https://www.adcoesao.pt/>
- ADREPES, Associação de Desenvolvimento Regional da Península de Setúbal. (s.d.). <https://www.adrepes.pt/>
- AERLIS, Associação Empresarial da Região de Lisboa (s.d.). <https://www.aerlis.pt/>
- AICEP, Portugal Global. (2023). <https://www.portugalglobal.pt/>
- AIP – CCI, Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria. (2017). <https://www.aip.pt/>
- AISET, Associação da Indústria da Península de Setúbal. (2023). <https://aiset.pt/>
- ALC, Associação Lusófona para o Desenvolvimento do Conhecimento. (2023). <https://www.alc.com.pt/>
- Alves, A. C., Fischer, B., Vonortas, N. S. & De Queiroz, S. (2019). Configurations of knowledge-Intensive entrepreneurial ecosystems. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(4), 242–257. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190403>
- Andrade, R., Pinheiro, P., Carvalho, L., & Rocha, R. (2022). Building a Bridge: Knowledge Sharing Flows into Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030144>
- ANJE, Jovens Empresários. (2023). <https://www.anje.pt/>
- ANPME, Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas. (2020). <https://www.anpme.pt/>

- Aulet, B. & Murray, F. (2013). *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/a-tale-of-two-entrepreneurs-understanding-differences-in-the-types-of-entrepreneurship-in-the-economy/>
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12. 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporânea: Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 1, 9-32.
- Bellandi, M. (2002). Italian industrial districts: An industrial economics interpretation. *European Planning Studies*, 10(4), 425–437. <https://doi.org/10.1080/09654310220130158>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship* (2ª). John Wiley & Sons.
- Brito, S. (2021). *Ensaio sobre Ecosistemas Empreendedores, Inovadores e Sustentáveis Engenharia e Gestão Industrial*. [Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da UBI. <http://hdl.handle.net/10400.6/12044>
- Brown, R. C., & Mason, C. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship*. (pp. 1-38). Organization for Economic Cooperation & Development. <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Câmara Municipal da Moita. (2023). *Estrutura Orgânica*. <https://www.cm-moita.pt/municipio/camara-municipal/estrutura-organica>
- Câmara Municipal de Alcochete, AlcocheteUP. (2023). <https://alcocheteup.pt/>
- Câmara Municipal de Alcochete. (2023). *Atividades Económicas*. <https://www.cm-alcochete.pt/viver/ordenamento-do-territorio-e-urbanismo/atividades-economicas>

- Câmara Municipal de Almada. (2023). *Economia e Investimento*. <https://www.cm-almada.pt/viver/economia-e-investimento>
- Câmara Municipal de Palmela. (2023). *Incubadora de Empresas do Município de Palmela*. <https://www.cm-palmela.pt/investir/incubadora-de-empresas-do-municipio-de-palmela>
- Câmara Municipal de Sesimbra. (2023). *Centro de Apoio à Incubação de Empresas de Sesimbra*. <https://www.sesimbra.pt/investir/centro-de-apoio-a-incubacao-de-empresas-de-sesimbra>
- Câmara Municipal de Setúbal. (2023). *Ninho de Novas Iniciativas Empresariais de Setúbal*. <https://www.mun-setubal.pt/ninho-de-novas-iniciativas-empresariais-de-setubal/>
- Câmara Municipal do Barreiro. (2023). *Gabinete de Desenvolvimento Económico - Contactos Úteis*. <https://www.cm-barreiro.pt/viver/desenvolvimento-economico/gabinete-de-apoio-ao-empresario/contactos-uteis>
- Câmara Municipal do Montijo. (2023). *Balcão do Empreendedor*. <https://www.mun-montijo.pt/investir/balcao-do-empreendedor>
- Câmara Municipal do Seixal. (2023). *Centro Inova Miratejo*. <https://www.cm-seixal.pt/centro-inova-miratejo-01/centro-inova-miratejo>
- Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2020). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57(1), 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0>
- Cao, Z. & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57(1), 75–110. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y>
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. (1ªEd.) Universidade Aberta.

- Carvalho, L. (2016). Compreender o que se entende por Ecosistema Empreendedor: Lisboa como uma Cidade Start-Up. *R-LEGO, Número Especial*. 17-31. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5471>
- Cavallo, A., Ghezzi, A. & Rossi-Lamastra, C. (2020). Small-medium enterprises and innovative startups in entrepreneurial ecosystems: exploring an under-remarked relation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1843–1866. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00698-3>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell’Era, C. & Pellizzoni, E. (2019). Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 24–35. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.022>
- CCDR-LVT. (s.d.). <https://www.ccdr-lvt.pt/>
- Censos 2021, Conheça o seu Município. PORDATA, Estatísticas sobre Portugal e Europa. Fundação Francisco Manuel dos Santos. (s.d.). <https://www.pordata.pt/municipios>
- Cho, D. S., Ryan, P. & Buciuni, G. (2022). Evolutionary entrepreneurial ecosystems: a research pathway. *Small Business Economics*, 58(4), 1865–1883. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00487-4>
- Clarysse, B., Wright, M., & Van de Velde, E. (2011). Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1420–1442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00991.x>
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Cooperativa de Ensino Superior Egas Moniz, C. (2022). *Egas Moniz School of Health & Science*. <https://www.egasmoniz.com.pt/>

- Costa, T., Galina, S. V. R. & Sanches-Hernandez, M. I. (2018). Ecosistema empreendedor no turismo em espaço rural: casos de Portugal, Brasil e Espanha. *Caderno Virtual de Turismo*, 18(1). <https://doi.org/10.18472/cvt.18n1.2018.1255>
- DRAPLVT. (2023). *Plataforma Supraconcelhia da Península de Setúbal*. <http://www.draplvt.mamaot.pt/DRAPLVT/Responsabilidade-Social/Plataforma-Supraconcelhia-Peninsula-Setubal/Pages/Plataforma-Supraconcelhia-Peninsula-Setubal.aspx>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Pinciples* (1.<sup>a</sup> ed.). Harper & Row, Publishers, Inc.
- Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa. (2023). *NOVA-FCT*. <https://www.fct.unl.pt/pt-pt>
- Felizola, M. & Machado de Arago, I. (2021). A regionalização do ecossistema de inovação do Rio Grande do Sul. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 15(3), 50–66. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i3.49545>
- Fortin, M. (2000). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. (2<sup>a</sup> Ed.). LUSOCIÊNCIA.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. (1<sup>a</sup> Ed.). Lusodidacta.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (2<sup>a</sup> Ed.). Instituto Piaget.
- Fuerlinger, G., Fandl, U. & Funke, T. (2015). The role of the state in the entrepreneurship ecosystem: insights from Germany. *Triple Helix*, 2(3). <https://doi.org/10.1186/s40604-014-0015-9>
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*.

<https://www.gemconsortium.org/report/gem-20212022-global-report-opportunity-amid-disruption>

Gibbons, R. & Henderson, R. (2012). Relational Contracts and Organizational Capabilities. *Organization Science*, 23(5), 1350–1364. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0715>

IAPMEI, República Portuguesa: Economia e Mar. (2020). <https://www.iapmei.pt/>

IDSET, Associação Portuguesa para a Inovação e Desenvolvimento. (2023). <https://www.idset.pt/>

Instituto Piaget. (2023). *Instituto Piaget de Almada*. Instituto Piaget de Almada. <https://ipiaget.org/almada/>

IPStartUP, Incubadora de Ideias – Politécnico de Setúbal. (s.d.). <https://ipstartup.ips.pt/>

Isenberg, D. J. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 6, 40-50. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>

Jelihovschi, P., Martins, H., & Sant’Anna, A. (2018). Análise e categorização de ecossistemas empreendedores: Um estudo em distintas especialidades na cidade de sete lagoas. *Revista Gestão Em Análise*, 7(1), 70–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v7i1.p70-84.2018>

Klepper, S. (2009). Spinoffs: A review and synthesis. *European Management Review*, 6(3), 159–171. <https://doi.org/10.1057/emr.2009.18>

Leendertse, J., Schrijvers, M., & Stam, E. (2021). Measure Twice, Cut Once: Entrepreneurial Ecosystem Metrics. *Research Policy*, 51(9). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104336>

Lei n.º 21/2023. (2023). Diário da República: I série, n.º 101/2023. Pág. 2-9. <https://data.dre.pt/eli/lei/21/2023/05/25/p/dre/pt/html>

- Lima, B., Lacerda, R., & Becker, M. (2023). Academic Spin-off Management: A Bibliometric Study. *J. Technol. Manag. Innov.*, 18(2), 69-79. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242023000200069>
- Lima, I. E. da S., Dib, A. & Albuquerque, H. M. (2021). O índice de mortalidade das startups brasileiras e a necessidade de políticas públicas para o ecossistema empreendedor. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(1), 147–157. <https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2021.001.0012>
- Madan Parque, Parque da Ciência, (2017). <https://madanparque.pt/>
- Marinha, Escola Naval. (2023). <https://escolanaval.marinha.pt/pt>
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. (8ª Ed.). Macmillan.
- Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.
- Motoyama, Y. & Watkins, K. (2014). *Examining the Connections within the Startup Ecosystem: Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. Ewing Marion Kauffman Foundation. [https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/examining\\_the\\_connections\\_within\\_the\\_startup\\_ecosystem.pdf](https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/examining_the_connections_within_the_startup_ecosystem.pdf)
- Nabarreto, R., Cirani, C. & Costa, P. (2022). O ecossistema inovador das startups em economias emergentes. *Journal of Management & Technology*, 22(3), 268–284. <https://doi.org/10.20397/g&t>
- Novalmadavelha, Agência de Desenvolvimento Local. (s.d.). <https://www.novalmadavelha.pt/>
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. and Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision*, 39(9), 749-760. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006220>

- Pinho, J. C. & Thompson, D. (2016). Corporate structural conditions for the creation of new businesses: Specialists' view. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 166–181. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160204>
- Pogue, G. P. & Spinuzzi, C. (2022, Julho). *The 5D's: A New Framework to Understand and Overcome Interpersonal and Inter-institutional Challenges Facilitating Growth of Regional Entrepreneurial Ecosystems*. [Apresentação de artigo] IEEE International Professional Communication Conference, Limerick, Irlanda. <https://doi.org/10.1109/ProComm53155.2022.00080>
- PORDATA, Estatísticas sobre Portugal e Europa. Fundação Francisco Manuel dos Santos. (s.d.). <https://www.pordata.pt/>
- Porter M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Regulamento Delegado (UE) 2023/674. Comissão Europeia, Eurostat. (2023). *Jornal Oficial da União Europeia*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R0674>
- Rovere, R., Santos, G. & Vasconcellos, B. (2021). Challenges for the Measurement of Innovation Ecosystems and Entrepreneurial Ecosystems in Brazil. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 10(1), e1971. <https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1971>
- RUMO Cooperativa de Solidariedade Social. (2023). *RUMO*. <https://www.rumo.org.pt/index.php>
- Santos, G. & Peixoto, F. (2019). Desafios e obstáculos para a consolidação de um ecossistema de empreendedorismo na cidade do Rio de Janeiro: Uma análise com base na visão dos principais players. *Gestão & Regionalidade*, 35(105). <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5190>
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação* (2ª). Escolar Editora.

- Schäfer, S. (2021). Spatialities of entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 15(9). <https://doi.org/10.1111/gec3.12591>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development* (3<sup>a</sup> Ed.). Harvard University Press
- Segurança Social. (2023). *Acesso aos Conselhos Locais de Ação Social (CLAS)*. <https://www.seg-social.pt/acesso-aos-concelhos-locais-de-accao>
- Sevilla-Bernardo, J., Sanchez-Robles, B. & Herrador-Alcaide, T. C. (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>
- Skawińska, E. & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU-a comparative study. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198200>
- Sociedade de Estudos e Intervenção em Engenharia. (2023). *Cooperativa SEIS*. <https://www.cooperativaseies.org/>
- Spigel, B. & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- StartUp Barreiro. (2023). <https://www.startupbarreiro.pt/>
- Startup Portugal. (2023). <https://startupportugal.com/pt/>
- Torres, P., & Godinho, P. (2021). Levels of necessity of entrepreneurial ecosystems elements. *Small Business Economics*, 59(1), 29–45. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00515-3>
- Tracey, P., Heide, J. B., & Bell, S. J. (2014). Bringing “Place” Back In: Regional Clusters, Project Governance, and New Product Outcomes. *Journal of Marketing*, 78(6), 1-16. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0524>
- Valente, F., Dantas, J. & Brito, M. (2020). Empreendedorismo e ecossistemas empreendedores: estudo de caso entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: case study. *Revista de*

*Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 5(3), 102–131.

<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/256>

## Apêndices

---

### Apêndice 1 – Guião de entrevista semi-dirigida

- Costuma colaborar com instituições do território da Península de Setúbal?
  - a) Costuma colaborar com instituições geograficamente mais próximas ou por todo o território?
  - b) Com que tipo de instituições costuma colaborar de forma mais recorrente?
  - c) Com que frequência costuma atuar em colaboração com outras entidades?
  - d) Que tipo de atividades desenvolve em colaboração com outras entidades?
- Como surgiram e foram evoluindo as suas interações com outras organizações ao longo do tempo?
- As colaborações que mantém são de cariz informal ou mantém protocolos/acordos de colaboração
- Julga que as entidades existentes no território conseguem ir ao encontro das necessidades dos empreendedores?
  - a) Julga que existe alguma carência? Ou sobreposição?
- Julga que, as várias entidades do território da PS agem de forma concertada para o desenvolvimento da atividade empreendedora?
  - a) E essa realidade parece-lhe ser comum a todo o território?
  - b) E quais são os principais obstáculos e fatores de promoção a essa concertação?
- Qual a sua perceção do nível de desenvolvimento da atividade empreendedora na Península de Setúbal
  - a) Quais são para si os principais fatores que levam a esse nível de desenvolvimento?

(Sair do Apêndice 1)

## Apêndice 2 – Termo de Confidencialidade e Utilização de Dados



**Mestrado em Ciências Empresariais**

Ramo de Especialização em Gestão de PME

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E UTILIZAÇÃO DE DADOS

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter conhecimento que Miguel Alexandre Pereira Soares Correia, aluno nº 210327014 do curso de Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de especialização em Gestão de PME, compromete-se a garantir a confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos por meio de entrevista, para utilização exclusiva no âmbito do trabalho de investigação a desenvolver para a Dissertação intitulada “O Ecossistema Empreendedor da Península de Setúbal”.

Declaro também que autorizo a gravação da referida entrevista, que será única e exclusivamente utilizada para o processo de tratamento e análise de dados constantes da presente dissertação.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

\_\_\_\_\_  
(assinatura)

(Sair do Apêndice 2)

### **Apêndice 3 – Resumo e análise das entrevistas**

Neste apêndice foi criado um resumo mais alargado das respostas obtidas durante as entrevistas, assim como uma análise mais aprofundada de cada uma delas, complementando a análise mais objetiva que se encontra no capítulo 4 do corpo do trabalho.

#### **Tema 1: Hábitos e âmbitos de colaboração com entidades do ecossistema**

Nesta temática procurou-se levar com que os entrevistados falassem sobre a existência, ou ausência, de hábitos de colaboração com outros *stakeholders* do território da Península de Setúbal, assim como o âmbito destas colaborações, quando existentes. No caso das entidades não empresariais, todas referiram que têm hábitos de colaboração com outras entidades, tanto empresariais como não-empresariais, diferindo entre as duas tipologias tanto o âmbito, como a frequência destas colaborações.

Relativamente às colaborações entre entidades não empresariais e empreendedores ou *startups*, isso é normalmente vincado inicialmente quando estas começam por elencar o seu âmbito. No caso de entidades cujo foco de atuação são empreendedores ou *startups* consegue-se perceber um âmbito diretamente ligado com a missão destas organizações e à sua operação quotidiana, por exemplo com afirmações como “...a [Entidade] é uma incubadora municipal e um dos objetivos, para além de tratar da incubação de todos os empreendedores que a nós se dirigem e que os projetos se justifiquem que nós fazemos o acompanhamento,...”, ou o que disse outra entidade com serviços de incubação

*[...] fazemos esse esforço de participar nos eventos tanto quanto possível para saber o que é que está a acontecer, o que é que é <Trendy>, que oportunidades existem em termos de investimento e que a licitação dos empreendedores e das empresas.*

Mesmo noutras entidades não empresariais, cujo âmbito de atuação não se restringe, mas também inclui, a prestação de serviços a empreendedores ou *startups*, vê-se a premência destas colaborações na sua atuação quotidiana e nas suas missões, como se constata pelo que foi dito por uma entidade de financiamento, ao afirmar que:

*financiamos projetos que nos chegam dentro de uma temática que tem suficiente uma estratégia territorial que nós desenvolvemos com a comunidade local [...] somos uma*

*entidade protocolada com o IEFP e que fazemos os projetos para os empreendedores, para os nossos desempregados que irão criar o próprio emprego.*

Esta tipologia de colaboração, no âmbito de prestação de serviços de apoio ao empreendedorismo é comum a todas as entidades não empresariais entrevistadas, embora não seja o único âmbito exclusivo de colaboração.

Para além dos serviços disponibilizados, identificaram-se também por parte destas entidades âmbitos de colaboração de cariz menos quotidiano, mas que visam acrescentar valor a este público-alvo, nomeadamente sob a forma de eventos de *networking*, intermediação de oportunidades de parceria entre empreendedores ou *startups*, e eventos de capacitação como *workshops* ou formações. Este âmbito de atuação, de iniciativas de cariz não quotidiano, mas que visam acrescentar valor de diferentes formas para os empreendedores e *startups*, também se revelou transversal a todas as entidades entrevistadas. Um dos vários exemplos recolhidos foi, por exemplo este que chegou de um município:

*...uma próxima atividade que terá com certeza lugar ou no final do mês de outubro ou logo no início do mês de novembro e que é uma conversa ou pequeno-almoço com empreendedores e que procuramos chamar outras pessoas de fora com outra visão, que possam lá está, criar ali um momento de partilha.*

Da perspetiva dos empreendedores e *startups* entrevistados, este também este foi um dos principais âmbitos de colaboração apontados com entidades não empresariais, em concreto com as incubadoras onde se encontram sedeados, como disse um destes, que colabora com a incubadora que o está a apoiar no âmbito destes eventos, não apenas como beneficiário, mas também como parceiro, ao afirmar “*nós somos convidados [...] para dar palestras, workshops para ajudar os empreendedores daqui a desenvolver também o negócio deles.*” Não obstante, na ótica dos empreendedores e *startups* entrevistados, estes não são os principais fatores que estes apontam para a sua colaboração com as suas incubadoras, sendo esses ter um espaço físico e o apoio ao desenvolvimento do seu planeamento de negócio, como adiantou um empreendedor ao afirmar que optou pela ingressão na sua incubadora quando “*vi que tinha um espaço de coworking e foi aí que percebi o que é [...] e como eles podem me ajudar. E sim, ajudaram-me muito a entender como o negócio funciona, porque eu não sabia essa parte*”, mas também o *networking* que, segundo outro empreendedor, quando questionado sobre as

vantagens de estar numa incubadora, referiu que “...na questão do <networking>, que eu acho que é o fundamental.” Embora não seja referido pela maioria dos entrevistados, não deixa de ser de interesse relevar, especialmente tendo em conta alguns âmbitos de colaboração anteriormente referidos, um aspeto de capacitação pessoal e motivação que o trabalho quotidiano entre entidades que prestam apoio aos empreendedores também envolve, e que foi descrito por um empreendedor ao afirmar que

*foram pessoas que sempre acreditaram. Eu hoje, tu vêes-me aqui a falar contigo, parece uma coisa tão natural. Vai falar comigo há três anos atrás ou há cinco anos atrás [...] elas acreditavam muito e isto acabava por me dar aquele <boost> de motivação.*

Não obstante, importa relevar que, mediante as respostas obtidas junto dos empreendedores entrevistados, sendo que a maioria se encontra em programas de incubação, as colaborações mencionadas por estes com entidades não empresariais eram, na sua esmagadora maioria, exclusivamente com as suas respetivas incubadoras. A única exceção, foi uma referência à obtenção de apoio financeiro ao abrigo de um programa do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional). Quando questionados diretamente sobre colaborações com outras entidades não empresariais do território, as respostas variaram entre simplesmente “não”, ter uma perspetiva apenas comercial, como por exemplo

*já tivemos algumas experiências, só que, como o objetivo deles não é lucrar, não é expandir o negócio, digamos assim, que é uma coisa que nós trabalhamos para isso, então acaba que não temos tanta relação e não desenvolvemos tantas relações com este tipo de entidades,*

ou até alguma dificuldade em estabelecer uma ligação, como adiantou um empreendedor ao dizer “falando abertamente o que eu sinto é que se não houver uma proatividade da nossa parte enquanto empreendedores nós temos alguma dificuldade em chegar a possíveis colaborações com estas entidades”.

No que toca a hábitos e âmbito de colaborações entre entidades não empresariais, com maior regularidade, existem as colaborações que acontecem no âmbito de redes formais e informais e da operação das mesmas, quer sejam reuniões periódicas no âmbito de redes formais, ou atividades com periodicidade definida, como foi o exemplo dado por uma incubadora, ao descrever as atividades de uma das redes formais a que pertence e em que costuma estar presente “duas, três vezes ao mês”. De salientar que, no que diz respeito à

frequência, as respostas obtidas foram algo heterogêneas, com entidades cujo âmbito de atuação é mais alargado geograficamente, e cujo estabelecimento / participação em redes de parceria é mais habitual, a comunicarem uma maior frequência destas colaborações que entidades de âmbito geograficamente mais restrito. A exceção a este padrão foi uma incubadora que, embora tenha na sua missão um foco primordialmente local, estrategicamente encara as parcerias como um fator primordial para a sua operação e desenvolvimento, afirmando que

*o desenvolvimento económico e sustentável só é possível se houver interligação entre as diferentes instituições e diferentes áreas. E, portanto, para promover esse desenvolvimento sustentável, nós trabalhamos em conjunto com as diversas iniciativas. [...] A ideia mesmo é agregar valor à comunidade, à cidade em particular, mas ao Distrito de Setúbal, claro.*

No que concerne ao âmbito destas colaborações, as principais motivações apontadas foram, o desenvolvimento de atividades concretas em parceria, procurando trazer valências complementares detidas por outras entidades de forma a acrescer valor para os seus públicos empreendedores e empresariais, o desenvolvimento de projetos ou programas de apoio em parceria, que emanam da atividade das redes a que as entidades pertencem ou de oportunidades de financiamento comunitário, como afirmou uma entidade de financiamento, que afirma “...nós desenvolvemos também projetos em parceria a nível local ou transnacional”. Também se consegue perceber alguma diferença nos âmbitos de colaboração mais recorrentes, olhando para as diferentes tipologias de entidades, com as entidades de foco geograficamente mais restrito a elencarem as atividades como âmbito primordial, enquanto em entidades com um âmbito de atuação geograficamente mais alargado, mais concretamente as que assumem missões de desenvolvimento regional, a mencionarem ambos os cenários de forma mais igualitária. No caso de entidades de financiamento ou com atividade ligada à gestão de financiamentos, denotou-se uma menção mais forte de colaborações no âmbito da execução projetos financiados.

## **Tema 2: Evolução das relações institucionais**

Neste tema procurou-se explorar junto dos entrevistados a evolução das suas relações institucionais, mais concretamente as variáveis que têm fomentado o surgimento ou

estreitamento de colaborações, assim como os fatores desagregadores que levem a distanciamento ou inexistência de colaborações ou do aprofundamento das mesmas.

No que diz respeito às relações institucionais entre empreendedores / *startups* e entidades não empresariais, tal como no ponto anterior, pelas respostas obtidas consegue-se perceber que os fatores desagregadores mais mencionados passam pelo desconhecimento por parte dos empreendedores da existência e / ou atividade destas organizações, ou como um empreendedor referiu: “*eu não digo que elas façam um trabalho escondido, mas também não estão tão visíveis quanto eu acho que era importante (...)*”, e o desencontro entre necessidades correntes, mediante a fase de desenvolvimento em que se encontram, e o âmbito de atividade dessas entidades, como referiu outro empreendedor:

*estamos a começar a pensar nisso agora em questão de investimentos e tudo. É uma coisa que confesso que nós não temos ainda muito conhecimento daquilo que existe na região, de que a entidades existem que nos possam ajudar nesse sentido.*

Também foi mencionado o impacto que âmbitos das colaborações entre entidades não empresariais têm na exposição dos empreendedores à existência de outros *stakeholders* do território, como referiu um empreendedor, ao transmitir que, fruto das interações que a sua incubadora tem com outras entidades, e nas quais teve oportunidade de colaborar como parceiro, “*eu acabo por estar envolvida neste ecossistema*”, o que se revela como um fator de fomento de colaboração. Ainda na ótica de fatores de fomento, o principal apontado pelos empreendedores é precisamente o oposto do que já foi mencionado, ou seja, o encontro entre as necessidades inerentes à fase de desenvolvimento dos projetos empreendedores e a oferta das entidades não empresariais, na qual se destaca a necessidade de ter um espaço físico para trabalhar e o apoio à construção de um plano de negócios, facto mencionado não só pelos empreendedores, mas também pelas entidades não empresariais quando abordadas face à sua atividade junto destes públicos, assim como a solicitação mais recorrente.

Em relação à evolução das relações institucionais entre entidades não empresariais, os principais fatores de fomento de uma evolução positiva e maior proximidade são a partilha de recursos, conhecimento e valências que se possam traduzir em valor para os seus públicos tal como referido anteriormente aquando dos âmbitos de colaboração, e como foi referido por uma incubadora, “*é uma forma de poderem ter acesso a estas iniciativas, a esta troca de*

*conhecimentos e experiências*”, ou como é descrito por uma instituição de ensino superior: “*e fomos lá fazer este workshop e correu muito bem, até ficou assim mais ou menos no ar, que seria muito interessante continuarmos a trabalhar, fazermos qualquer coisa*”, ou até, de forma simples, como foi dito por entidade de financiamento “*juntos fazemos mais e melhor*”. Outro fator de fomento, que surge mais ligado a entidades com um foco geográfico mais restrito, é a proximidade geográfica ou, como um município afirmou, “*neste momento é realmente, são as associações ou entidades [...], com quem nós colaboramos, sim, são essas as mais próximas*”. Não obstante, mesmo em entidades com uma abrangência geográfica de atuação mais alargada, a variável “localização geográfica” continua a ser um fator com algum peso no fomento das suas relações institucionais, como referiu uma incubadora, ao elencar as suas principais parcerias e afirmando “*eu conheço menos o que é que se passa mais para sul (...)*”, fazendo com que se tornasse um fator de fomento de relações institucionais para a maioria das entidades não empresariais entrevistadas.

Curiosamente, olhando para uma perspetiva mais transversal no que toca ao território em estudo, a Península de Setúbal, o fator de proximidade geográfica é também um fator de desagregação relativamente à formação ou estreitamento de relações institucionais, quando se percebe o seu potencial de encerrar as redes em raios de ação geograficamente menores, criando dinâmicas muito heterogéneas, como foi descrito por uma entidade:

*(...) de certo modo, pela identidade relativamente ao rio e depois tens eventualmente outros conselhos mais próximos de Setúbal, não é? E da Arrábida, que têm também aqui, pronto, que tem também aqui uma identidade própria, construída, por si só, e que também tem a ver com o seu posicionamento geográfico, não é? Portanto, o facto de estar aqui na Arrábida, enfim, dá-lhe aqui um outro conjunto de aspetos que, acho eu, são diferentes destes concelhos mais próximos de Lisboa.*

No entanto, o fator geográfico não foi o apontado como principal fator desagregador das relações institucionais. Os dois principais fatores, transversalmente apontados pelos entrevistados não empresariais, como obstáculos à criação e manutenção destas relações foram a falta de recursos, sobretudo humanos, para fomentar e manter estas relações, tal como foi descrito por uma entidade ao afirmar que

*eu acho que vivemos todos tão absorvidos nos nossos trabalhos, com sobrecargas tão grandes de trabalho, com sobrecargas burocráticas tão grandes, que muitas vezes as pessoas estão tão ocupadas com tudo que têm de fazer que muitas vezes não tem mais tempo para,*

e uma cultura individualista por parte os *stakeholders* ou, como foi apelidado por uma entidade entrevistada, “*uma política de quintinhas*”. Esta última, surge de duas formas, por um lado por um fenómeno de competição entre entidades de valências similares, como descreve uma entidade, ao dizer “*(...) não se vai juntar com o B, porque depois roubam as ideias, vão tirar não sei o quê, acaba com as redes. Por isso, cada um trabalha por si (...)*”, e por outra as prioridades e abordagem estabelecidas pelas lideranças destas entidades, como se percebe pela descrição dada por uma entidade ao dizer “*(...) talvez não esteja integrado na estratégia do município, ou se calhar não esteja bem vincada essa questão*”, ou até, “*tem mais a ver com hierarquias que não estavam lá, não é? Não se aperceberam do quão importante, ou não sabem o quão importante seria desenvolver este trabalho que está a ser desenvolvido*”. De salientar que, no que toca ao individualismo imposto pela liderança de entidades não empresariais, a que foi transversalmente mais sublinhada, foi a liderança dos *policy makers* locais, dos municípios, mais concretamente face à abrangência geográfica das relações institucionais, facto que será explorado mais à frente no ponto “Tema 5: Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema”, onde assume maior relevância. Não obstante, não deixa de ser relevante também na análise da evolução das relações institucionais, como fator desagregador, tanto pela transversalidade com que surge nas respostas, como pela maneira como afeta as relações entre estas entidades e as demais.

### **Tema 3: Redes formais e informais**

Neste tema, conversando com os entrevistados não empresariais relativamente às redes que integram, procurou-se classificar, através dos seus testemunhos, as redes a que estas pertencem quanto ao seu cariz formal ou informal, assim como a abrangência geográfica destas redes. Tendo em conta as análises feitas no âmbito dos temas anteriores, mais concretamente face à abrangência geográfica das parcerias, a presente análise pretende acrescentar valor adicional através de um foco na distribuição destas redes pelo território.

Através das respostas dos entrevistados, foi possível identificar três tipologias de redes formais presentes no território, cuja participação é transversal a todas as tipologias de entidades não empresariais:

- Conselhos Locais de Ação Social (CLAS) – Coordenados pelos municípios e de abrangência local (Segurança Social, 2023);
- Grupos de Ação Local (GAL) – Coordenados por uma entidade com competências de gestão de financiamentos de base comunitária, organizados por tipologia de território de intervenção (urbano, rural ou costeiro), com abrangência ao território da Península de Setúbal (ADREPES, 2023);
- Plataforma Territorial Supraconcelhia da Península de Setúbal – Coordenado pela Direção do Centro Distrital de Setúbal do Instituto da Segurança Social, congrega as representações dos CLAS da Península de Setúbal e todas as entidades aderentes, de relevo para os âmbitos de intervenção da rede (DRAPLVT, 2023).

Para além das três tipologias de rede mencionadas, também de cariz formal embora com um acesso à participação mais restrita e, por conseguinte, menos transversal, existem as associações de cariz empresarial que, embora tenham sido identificados casos em que existem associados não empresariais, normalmente privilegiam associados de cariz empresarial.

No que toca às redes informais, à luz do que já foi dito anteriormente, quando abordadas as vertentes de âmbito de colaboração e fatores de fomento das relações institucionais, existem variáveis de cariz geográfico, operacional e estratégico que as definem. Entre estas, um caso muito específico, embora não formal como refere uma entidade sobre a matéria: “*que é no fundo aqui o local de articulação com estas entidades, em que não existe... a rede em si existe, mas não está formalizada, não é nenhum...organismo...*”, mas que surge com um cariz mais estruturado, apesar do seu carácter informal, é a Rede de Empregabilidade Barreiro-Moita que, privilegiando entidades que se encontram neste território fisicamente, também inclui entidades de outras localizações geográficas, tanto no território da Península de Setúbal, como fora deste.

Para além deste exemplo de um caso mais específico, através dos testemunhos das entidades não empresariais entrevistadas, foi possível identificar dois polos de maior interação “supraconcelhia”, um na zona norte do distrito, numa zona também apelidada de Baía do Tejo,

com entidades presentes concelhos de Almada, Barreiro e Seixal, e cujas “fronteiras” se estendem também para o ecossistema empreendedor de Lisboa, e outro mais a sul, nomeadamente com as entidades presentes nos concelhos de Setúbal, Palmela e Sesimbra, mas com maior preponderância nas entidades presentes no concelho de Setúbal e Palmela. Uma das entidades atribuiu esta dinâmica à presença de entidades do ensino superior, dizendo “*o que não deixa de naturalmente estar associado às entidades e às universidades, aos polos de investigação e do conhecimento (...)*”. Outra entidade, face à extensão das suas redes para a margem norte do rio Tejo, apontou como uma das causas o facto de “*Lisboa com a sua dimensão, com a sua centralidade, é ali uma força gravitacional que pode efetivamente captar muitos, muitos recursos*” acrescentando que, um dos fatores que poderá levar a um maior desenvolvimento do ecossistema empreendedor da Península de Setúbal será se as entidades do território começarem por “*atravessar mais a ponte 25 de Abril*”. Este facto é também corroborado por outra entidade que adianta que “*temos aqui um ecossistema super vibrante em Lisboa, que até tem aquela rede própria do ecossistema de Lisboa, onde tu consegues encontrar os mais variados <players>, não é? De um ecossistema. Aqui em Setúbal, por acaso, eu acho que falta um bocadinho, mas lá está. Setúbal está colado a Lisboa.*” Esta realidade vai sendo corroborada pelas enumerações de entidades com quem os entrevistados mantêm colaborações mais frequentes e estreitas e que vão revelando este fator de proximidade, assim como a concentração de *stakeholders*, como já referido, como o tecido que vai construindo estas redes.

Pela mesma ótica, especialmente através dos testemunhos de entidades com um âmbito de atuação geográfico mais restrito, através da relevância que vão comunicando face ao estabelecimento de parcerias dentro do seu âmbito territorial, como já mencionado, denota-se também a existência de redes mais locais ou, no limite, com poucas entidades de concelhos vizinhos. Especialmente em concelhos em que os únicos *stakeholders* identificados têm uma abrangência local, encontraram-se redes essencialmente locais, com a inclusão de uma ou duas entidades de abrangência mais global ao território da Península, ou até de cariz nacional. Pela informação recolhida, percebe-se também que estas redes são quantitativamente limitadas, sendo apontadas muito poucas entidades com quem existem colaborações mais recorrentes, o que corrobora o que já foi dito face a uma potencial política individualista ou concorrencial apontada pela maioria dos entrevistados, e vai também ao encontro do mapeamento feito no ponto 3.2.2.

Por outro lado, no caso de entidades cuja abrangência de atuação territorial se estende a toda a Península de Setúbal, embora vão prevalecendo redes de maior proximidade, foi possível identificar também a existência de uma rede mais transversal a todo o território, embora numericamente diminuta, com entidades como o Instituto Politécnico de Setúbal, a AISET, a ADREPES e a IDSET a serem transversalmente as mais apontadas como parceiras recorrentes por entidades não empresariais. Apesar disso, comumente, entidades de maior abrangência geográfica e que procuram a construção de redes transversais a toda a Península de Setúbal referem que tem sido difícil criar estas colaborações de forma mais duradoura e abrangente, uma delas referindo que *“temos feito assim pontualmente, mas a nível de projetos mais estruturados, [...] ainda não conseguimos... queremos lá chegar, mas ainda não chegámos lá.”*. No “Tema 5: Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema”, procurar-se-á explorar melhor esta dinâmica transversal a todo o território, assim como os seus principais fatores de promoção e obstáculos.

De forma geral, com a exceção de cariz mais abrangente aqui referida, globalmente, o cenário apontado é para uma “balcanização” das redes da península de Setúbal, entre redes supraconcelhias um pouco mais robustas na zona da Baía do Tejo e da Arrábida, e redes essencialmente locais ou de baixa abrangência supraconcelhia.

#### **Tema 4: Grau de cobertura e complementaridade de operação por parte das entidades do ecossistema**

Neste tema o propósito foi obter dos entrevistados uma apreciação face tanto ao número de entidades não empresariais e serviços de relevância para a atividade empreendedora no território da Península de Setúbal, como da qualidade e cobertura dos mesmos.

Da perspetiva dos empreendedores / *startups* entrevistados, a quantidade de entidades / serviços disponíveis no território foi considerada transversalmente como suficiente ou boa, com um dos entrevistados a adiantar que *“eu acho que de forma geral sim, sejam prestadores, consultores ou outras entidades, eu acho que se nós procurámos bem nós conseguimos aqui encontrar ajuda.”* A nível da abrangência dos serviços, dois dos três empreendedores entrevistados referiram uma concentração de serviços e entidades nos maiores centros urbanos,

ou seja, corroborando o que foi referido no ponto anterior face à presença das redes. Exemplo disso, vem da apreciação feita por um dos empreendedores que disse “(...) *se formos aqui falar da Península, ou do distrito de Setúbal, claro que há aqui regiões muito remotas, por exemplo, Azeitão, ou outras regiões assim mais... que ali obviamente são... é muito diferente.*”

Relativamente às entidades não empresariais, face à análise quantitativa de entidades e / ou serviços, as opiniões variam entre testemunhos como “*a península é muito rica em termos de instituições*” e “*infelizmente aqui na nossa Península, ainda não temos um setor muito robusto, não é?*”, não deixando de a opinião maioritária ser a primeira, que existem entidades e serviços em quantidade suficiente, embora a visão quanto à distribuição dos mesmos seja desigual, à semelhança do *feedback* fornecido pelos empreendedores / *startups*, referindo também uma maior concentração nos maiores centros urbanos. A nível dos serviços foi apontada uma lacuna por alguns dos entrevistados, no que toca à ausência de entidades de financiamento de iniciativa privada, como descreve uma entidade, ao apontar a carência de *stakeholders* como “*programas de aceleração, aceleradoras e mesmo o campo dos business angels e do capital de risco*”, o que é corroborado por outra entidade que afirma que, mesmo as que existem mais próximas do território da Península de Setúbal, em Lisboa, “*não é para projetos em <early stage>*”.

Já a nível qualitativo, os entrevistados, embora com um saldo maioritariamente positivo, vão apontando algumas lacunas, sendo a mais transversal, tanto a entidades não empresariais como a empreendedores e *startups*, é, como descreve uma das entidades não empresariais, “*...as questões do licenciamento, da demora das respostas aos processos, é o topo. São tantas questões que acho que não vale a pena falarmos delas, e esta sendo uma burocrática é específica. Seria condicionalismos muito, muito, muito graves*”, ou um empreendedor que diz que “*(...) temos que nos mexer três vezes, para as entidades públicas mexer uma vez, digamos assim. Eu acho que nós temos que estar ali sempre muito acima e à procura e informar para termos alguma resposta (...)*”, referindo-se a entidades tanto de cariz local, como de âmbito nacional, mas com implicações no território. A segunda lacuna qualitativa mais apontada é a falta de recursos, mais concretamente recursos humanos, uma situação que é descrita por uma entidade como

*uma coisa que deve ser um bocadinho transversal, sobretudo no contexto atual. Há poucos recursos humanos para uma panóplia enorme de trabalho a desenvolver... e portanto... vou lhe dar o meu caso... eu tenho a incubadora mas eu não estou a tempo inteiro na incubadora. Eu tenho outros trabalhos para fazer (...)*

e por outra como “(...) as entidades também se vão queixando disto, que é precisamente a falta de recursos. É haver pouca gente para as solicitações que o território tem”. Nesta lacuna, torna-se também de interesse, cruzar com outras lacunas que também foram apontadas, e já referidas, como o fator liderança, como disse uma entidade, ao referir

*eu acho que quando vamos a estas reuniões, quem está lá são os técnicos, são as pessoas que querem trabalhar e depois nós chegamos ao nosso local de trabalho e temos outras prioridades que nos são dadas pela nossa hierarquia,*

assim como os recursos financeiros, como outra adianta: “eu acho que nós não avançamos mais porque falta de recursos. Sempre. Para mim, esse é o negativo”.

## **Tema 5: Nível de coordenação estratégica e operacional entre entidades do ecossistema**

Nesta temática, de abordagem transversal a todo o território, o objetivo foi perceber junto dos entrevistados não empresariais, o grau de coordenação existente entre as entidades não empresariais da Península de Setúbal, quando ocorre, se assume uma tipologia estratégica, operacional ou ambas, e, por fim, perceber qual a abrangência, ou abrangências, geográfica que identificáveis num contexto de coordenação mais estreita. Também aqui, se tentou perceber quais os principais fatores de promoção e os principais obstáculos a essa coordenação de cariz mais abrangente ao território em estudo. Neste último aspeto ir-se-á para além do que já foi referido no tema 2, procurando procurar fatores num contexto de abrangência mais transversal.

Corroborando foi referido anteriormente, aquando da análise feita às redes formais e não formais do território, transversalmente, todos os entrevistados não empresariais referiram a não existência de uma coordenação, especialmente estratégica, mas também operacional, transversal a toda a Península de Setúbal, como descreve uma entidade ao afirmar que

*(...) se calhar é preciso uma visão mais estratégica e mais abrangente, uma visão supra do território, percebe? Em vez de nós estarmos aqui a ter, obviamente, cada município tem as suas visões concelhias e as suas estratégias concelhias e as suas políticas também. Mas nós temos que ter visão supra. Por exemplo, eu acho que isso falta muito na Península de Setúbal. Visão estratégica para a Península como um todo,*

ou outra que diz que “(...) a articulação não existe, ou seja, trabalho em teia não existe. Pensar estratégico também não existe...”, apesar de ser uma necessidade também transversalmente apontada pelas entidades entrevistadas. Uma destas entidades enquadrou inclusivamente esta necessidade com tendências macro ambientais atuais, para justificar a premência de uma maior coordenação transversal entre as entidades, dizendo

*obviamente, a realidade que eu tenho hoje, daqui a um ano ela pode ser completamente diferente. Uma pandemia, aquilo que nós tínhamos definido há sete anos, foi completamente... Já não é válido. Não é? Ou então passarmos por uma crise económico-financeira brutal, ou agora estamos a passar por situações da conjuntura internacional, da guerra, da inflação, não sei quê, traz um conjunto de enormes condicionalismos e, portanto, nós temos muita capacidade de adaptação, é um facto, mas precisamos de pensar esta estratégia a longo prazo como forma de operacionalizar a médio/curto prazo.*

Em linha com o que já foi descrito anteriormente, no que toca à tipologia de coordenação transversal, esta acontece, na sua esmagadora maioria, no mesmo âmbito que as colaborações, ou seja, de forma quase exclusivamente operacional, sobretudo sob a égide de projetos financiados. Mesmo no âmbito de projetos que congregam metas estratégicas com operacionais, o feedback recolhido aponta para um desvanecer da cooperação após a conclusão dos projetos, algo que está quotidianamente presente na mente dos entrevistados como descreve uma entidade, dando o seguinte exemplo:

*nós agora temos estas questões muito próximas e ainda muito quentes, porque fizemos as estratégias, foram muito, muito participadas. E agora precisamos de não deixar cair isso, sabe? De continuar nessa proximidade, desenvolver projetos em proximidade e continuar a fazer isso. Nem sempre é fácil conseguir manter neste nível. Nós às vezes viemos cá para baixo,*

ou também outro exemplo de outra entidade que diz

*nós já tivemos também aqui alguns projetos ligados ao empreendedorismo [...], tivemos apoio para desenvolver também alguns negócios e formação [...] e foram coisas que correram bastante bem, mas pronto, lá está, acabamos sempre por bater assim aqui um bocado na trave no sentido depois da continuidade.*

Dada esta conjuntura descrita pelos entrevistados, os fatores de promoção apontados por estes foram menores que os obstáculos. Relativamente aos obstáculos apontados, e também em linha com o que já foi dito, a falta de recursos e, por conseguinte, “*de tempo*” é comumente apontada. No entanto, outros obstáculos foram também apontados, sendo um dos mais transversais a vontade política dos *policy makers* locais, como adianta uma das entidades que diz “*quem tem força política, quem tem poder político, tem que perceber a importância estratégica que as entidades têm no território para desenvolvem determinados trabalhos*”, ou até

*(...) mas eu penso que tem que ver com a vontade política para haver e tem que vir de cima essa... Até mesmo essa interligação tem que ser dada, início a partir do topo, da gestão do topo, com o contacto e este ponto de partida para a interligação entre os municípios. Não é um obstáculo, não é? Portanto, tem que haver essa vontade por parte dos municípios,*

ou ainda:

*não podemos ir por este tema, porque lido com o tema do outro, não podemos... Vamos mexer num tema, sei lá, um exemplo, transportes, mas depois a política no outro conselho é diferente. E pronto, lá está. E mesmo no próprio empreendedorismo, nas próprias ideias que podemos ter, às vezes colidem em regiões fronteiriças, em instituições fronteiriças.*

Não sendo uma questão de liderança exclusiva dos *policy makers* locais, como já referido anteriormente quando se abordou como fator desagregador o individualismo e espírito competitivo entre entidades não empresariais, fator também apontado pelos entrevistados, o facto é que as políticas públicas locais foram transversalmente referidas como um entrave a uma maior transversalidade de cooperação no território da Península de Setúbal. Também outro tópico entre os mais apontados foi a ausência de uma entidade ou elemento de liderança com capacidade de agregar e potenciar uma maior proximidade e coordenação entre as entidades da Península de Setúbal. Exemplos disso são os exemplos que são trazidos por algumas entidades como: “*(...) há necessidade de haver aqui entidades a tomar, ou uma entidade que seja*

*agregadora, que seja reconhecidamente agregadora e que tenha essa capacidade de fazer esse papel de liderança”, ou*

*mas para isso, como em qualquer rede, é preciso haver liderança. Pronto, e aqui acho que há, às vezes, também uma certa ausência de liderança, ou a definição de quem tem a liderança, não é? Se é a CCDR que tem que fazer isso, se são as universidades, se são as autarquias, não é? Pronto. E também tem a ver com este ingrediente essencial do desenvolvimento local (...),*

e também, numa ótica diferente, de um fator agregador, mas não necessariamente uma entidade a liderar, também surge a ideia de um conceito agregador:

*ter uma espécie de chapéu para a desenvolvimento da Península, e eu acredito que se for criado este chapéu, ninguém vai querer estar de fora. Mas é preciso criar este chapéu, porque depois aí, se eu tiver este chapéu a dizer-me... nós temos uma marca Península de Setúbal, vamos imaginar... temos a marca Península de Setúbal, os queijos, o vinho, o papel, o não sei o quê... se nós tivermos esta marca, se calhar nenhum município vai conseguir dizer que não.*

Outro fator que foi possível apurar é a falta de comunicação e desconhecimento por parte de várias entidades face à atividade e, até em alguns casos, da existência de outras entidades. De forma mais objetiva, esta é uma realidade que é trazida pela descrição de uma das entidades, que diz: *“lembro-me de pensar às vezes que faltava perceber os territórios e perceber o que é que faz falta e onde. E para fazer isso às vezes é preciso nós estarmos a falar uns com os outros”*, mas também em contextos ou temáticas distintas, muitas vezes as entidades afirmaram desconhecer o que se passa em concelhos ou zonas do território mais distantes, quer a nível de entidades existentes ou atividades concretas, ou até mesmo dizendo diretamente, quando o levantamento de entidades apresentado no ponto anterior era mencionado, que

*quando olhei para o teu levantamento de entidades pensei <olha eu não conheço esta olha eu não conheço esta>. Portanto o teu levantamento no fundo também serviu para mim e para eu ir ver um bocadinho aquelas que não conhecia.*

Apesar dos obstáculos apresentados, muitas entidades acabam por abordar os mesmos numa ótica de proposta de melhoria, mais concretamente quando referem a ausência de liderança ou elemento agregador e a falta de comunicação entre entidades. Frequentemente,

estas lacunas foram apresentadas também numa ótica de sugestão de medida para aumentar o grau de coordenação e cooperação de âmbito transversal na Península de Setúbal. Outra sugestão, referida por algumas entidades foi a necessidade de uma maior definição a nível de Marketing Territorial, como sugere uma das entidades: *“uma das coisas, por exemplo, que eu sinto muito, é uma necessidade de marketing territorial conjunto. Mover o território como um todo. E se calhar nestas pequenas coisas falham”*.

Nos fatores de promoção, existem duas variáveis mais frequentemente apresentadas. Por um lado, e apesar de serem de cariz maioritariamente operacional, a participação em eventos e atividade colaborativas, mesmo que mais pontuais, foi apontado como um dos fatores que contribui para a existência de algum nível de coordenação e colaboração transversal entre as entidades não empresariais do território, como se constata pelo que disse uma das entidades: *“mas, no fundo, eu acho que vai ser através de eventos e através de se calhar de uma entidade independente [...], não acredito que seja de outra forma (...)”*.

No que concerne à abrangência geográfica dos níveis de coordenação estratégica e operacionais existentes, pelo feedback recolhido, não foi possível identificar a um nível transversal significativo, à exceção de algumas ações operacionais que vão sendo levadas a cabo por algumas entidades com maior abrangência territorial, ou seja, o cenário apresentado pelos entrevistados nesta vertente, emana das mesmas dinâmicas já mencionadas na abrangência geográfica das redes formais e informais anteriormente elencadas e analisadas, portanto de forma sobretudo fragmentada.

## **Tema 6: Nível de desenvolvimento da atividade empreendedora no território**

O último tema teve como propósitos perceber junto de todos os entrevistados, outros fatores inerentes ao território, quer resultantes da ação das entidades não empresariais e das suas colaborações, quer de outros fatores ligados a conjunturas de natureza contextual, de índoles sociais, culturais, empresariais, infraestruturais, entre outras. Esta tema surge assim de forma a complementar a análise relacional feita anteriormente com componentes de cariz evolutivo, focando-se em fatores promotores ou que constituam obstáculos ao desenvolvimento da atividade empreendedora no território da Península de Setúbal.

No que toca aos fatores resultantes da atividade das entidades não empresariais e das suas dinâmicas colaborativas, como principais fatores promotores de desenvolvimento surgem, primeiramente, as ações de networking que, como explica um empreendedor: “(...) *a melhor forma de crescer é o network. Alguns eventos*”, ou esta entidade que dá o seguinte exemplo:

*outras vezes, são empresas mais estabelecidas no mercado, eu também não conheço todas, tomo notas se o pitch me agradou, tomo notas sobre o principal vertical, o que o produto ou serviço tem que oferecer e quando alguém, quando alguma das nossas empresas pergunta se pretende uma necessidade muito específica e que não é o seu core e se nós temos algum parceiro nesse sentido, já me sinto alguém para recomendar A, B ou C, que por acaso, eu conheci num destes eventos.*

O segundo fator mais apontado, nesta vertente, são os serviços de apoio e acompanhamento, como já mencionado também nas temáticas anteriores e que, como adianta um empreendedor, “*essas organizações [...] Eles ajudam-nos e motivam-nos.*”

Em relação aos obstáculos ao desenvolvimento que emanam da atividade das entidades não empresariais, para além da falta de recursos, da burocratização e morosidade de alguns processos, e dos fenómenos de concentração geográfica de entidades e serviços, fatores já mencionados, também foi indicada a necessidade de aumentar a capacitação individual de empreendedores e empresários, tanto em valências de gestão, como descreve uma entidade ao dizer

*(...) eles [empreendedores/empresários] são muito bons operacionais, muito bons a fazer, pois não são muito bons na gestão, são menos bons na parte da gestão. E, portanto, há aqui um conjunto de competências que na nossa opinião ainda precisam de ser trabalhadas.*

Esta necessidade também é corroborada por um dos empreendedores entrevistados, mas que foi mais longe, especificando lacunas mais concretas ao dizer:

*que um dos fatores é o facto das empresas não inovarem, não se atualizarem. Eu acho que é por aí, porque nós estamos na era da informação, estamos na era digital e estamos também a entrar numa era em que a experiência do cliente é cada vez mais valorizada, é cada vez mais aprimorada [...] eu acho que é o facto de as empresas não inovarem, não se atualizarem com todas as tendências que estão a acontecer,*

mas dividindo a causa desta lacuna entre entidades e empresas, afirmando:

*Acho que é um bocado dos dois. Eu acho que as entidades em si também não induzem, não falam sobre isso também, diria eu. E depois acaba por também, como os empresários também não buscam isso, então acho que uma coisa também acaba por levar à outra e acabam por estagnar ali.*

Por último, outra lacuna algo mencionada por alguns entrevistados foi a escassez de processos de transferência de tecnologia por ausência de instituições de ensino superior na maioria dos municípios da Península de Setúbal, uma lacuna descrita ao afirmar que:

*e claro que sem a outra parte, estes stakeholders fundamentais, que são as Instituições de Ensino Superior, centros e unidades de investigação, não existindo, depois também acabam por não criar condições para que possa haver esta transferência de conhecimentos da academia para a sociedade através de processos de transferência de conhecimento.*

Agora abordando os fatores de índole ambiental, ou contextual, no campo dos obstáculos, o mais apontado foi a falta de escala ou o nível de desenvolvimento do tecido empresarial empreendedor do território, indicando que

*(...) nós percebemos que o nosso mercado não era esse porque nós procurávamos aqui um segmento que de alguma forma, nos conseguisse dar aqui mais estabilidade. E nós percebemos que, por exemplo, os negócios locais, dependendo do negócio, são negócios, por exemplo, financeiramente não são muito estáveis,*

ou como descreve uma entidade, falando da heterogeneidade do desenvolvimento da atividade no território, ao referir que “*e depois temos, eu acho que temos diferentes fases, diferentes fases dentro do empreendedorismo, sim. Temos alguns numa fase muito madura, mas temos um potencial de diversificação muito grande, eu acho*”.

Outro fator apresentado por algumas entidades foi a permeabilidade do tecido empreendedor às crises económicas dos últimos anos, de origem nacional e internacional e, mais concretamente, a conjuntura provocada pela pandemia de COVID-19. Uma entidade reflete sobre este fator, num momento mais atual, afirmando que

*neste momento comecei a dizer exatamente, mas acredito que não esteja numa fase muito boa. A nível de sejam mais aquelas que talvez estejam a extinguir do que propriamente as*

*que... Até pelas dificuldades todas, não só a nível empresarial, mas a nível pessoal, não é? Que estamos a passar, não é?*

Este ponto corrobora o que foi dito anteriormente por outra entidade, quando se referia à necessidade de maior coordenação entre as entidades de forma a fazer face a este tipo de conjunturas.

Ainda nos obstáculos, outro fator mencionado, de cariz cultural, mais concretamente de alguma falta de espírito empreendedor ou, como uma entidade referiu, “(...) *toda a gente sabe que associado ao empreendedorismo está sempre uma componente elevada de risco. E parece-me que a consciência de que há esse risco que pode ser desmotivadora*”, o que é corroborado por outra entidade que refere que “*eu penso que, eu acho que os europeus, não todos os europeus, mas eu acho que os europeus e sobretudo os Portugueses não são um povo muito empreendedor, naturalmente*”. Ainda no aspeto cultural, embora tenha sido referido apenas por uma empreendedora, torna-se pertinente e atual referir a experiência que é relatada por esta, no que toca a episódios de falta de tolerância e inclusão, relativamente a etnia e género, quando descreve que

*chegaram a dizer que... <Ah, mas nós ao falarmos consigo ao telefone...> e isto num ecossistema de empreendedorismo, não estou a dizer, numa situação normal de trabalho. E chegaram a me dizer, <ah, ok, nós por acaso pensamos que estamos a falar como uma portuguesa> e eu disse, <mas eu sou portuguesa.>*,

e também

*e depois também o ser mulher e nós quando entramos nesse ecossistema do empreendedorismo nós nos deparamos muitas vezes com... é homens, é homens, é homens, é homens, as reuniões é homens, é... e eu também... e na verdade nós também estamos habituados a ver empreendedores homens. Nós vemos mais mulheres quando é pós micro negócios assim, coisinhas mais pequeninas, cafés, cabeleireiros, nessas situações nós acabamos sempre por encontrar muitas mulheres. Mas em outras áreas é sempre a figura masculina que aparece.*

Apesar da experiência descrita por esta empreendedora, esta também referiu que, ao longo do tempo, tem notado uma melhoria nestas abordagens, referindo que “*as coisas estão a mudar muito (...)*”.

Nos principais fatores promotores de desenvolvimento, o mais frequentemente mencionado, como adianta uma entidade, “*são as pessoas*”. Mais concretamente, e apesar de ter sido referida alguma falta de cultura empreendedora, como diz outra entidade,

*... pessoas. A perseverança, a capacidade de empreenderem, porque acho que de facto são muito criativos, têm essa capacidade e essa vontade de fazer mais coisas e fazer melhor. Obviamente na sua ótica, obviamente na ótica da sua empresa, do seu projeto, mas são muito resilientes e muito preservantes os nossos empreendedores,*

e ainda, noutra testemunho:

*(...) por outro lado, apesar do risco, o facto de se achar que se está a trabalhar numa coisa sua, para si, e que sendo sua tem esse poder de direccionar para onde quer levar o seu projeto, ser dono do seu projeto, pode ser um fator mobilizador,*

revelando que, apesar dos obstáculos apresentados, nomeadamente de índole cultural, existe massa crítica no que toca a variáveis individuais que vai contrariando essa tendência. Também a ajudar a inverter essa tendência cultural, outro fator de sucesso apontado por alguns dos entrevistados, foram os recentes fluxos de imigração no território, como descreve um empreendedor, ao falar da comunidade brasileira na região, que

*um dos fatores de crescimento, e eu falo isso porque eu tenho um pouco de experiência, eu diria que é o fato dos imigrantes brasileiros, principalmente aqui na nossa região, eles já vêm do Brasil com uma mentalidade muito empreendedora, enfim, o Brasil tem muito essa questão de empreendedorismo (...),*

e que também é corroborado por uma entidade, que salienta que “*nós já tivemos também aqui alguns projetos ligados ao empreendedorismo imigrante [...], tivemos apoio para desenvolver também alguns negócios e formação para imigrantes e foram coisas que correram bastante bem (...)*”. Por último, os entrevistados referem também como um fator promotor de sucesso as características infraestruturais do território, com uma entidade a referir que “*(...) já tem capacidade instalada (...)*”, o que é corroborado por outra entidade ao afirmar que “*nesses aspeto, acho que as autarquias, todas as autarquias da península, têm tido uma preocupação de oferecerem espaço e condições para a criação. Espaço não falta, condições físicas não faltam*”, para além da geografia do território que, segundo uma entidade, “*há várias zonas onde se pode trabalhar, olhar para o oceano e, antes de tudo, dá aqui um certo <quality of life>*”.

Face a este conjunto de fatores de sucesso e de obstáculos ao desenvolvimento, a esmagadora maioria das entidades entrevistadas, empresariais e não empresariais, posicionaram o território, em termos de desenvolvimento, entre as fases introdutória e de crescimento, no seu ciclo de vida.

(Sair do Apêndice 3)

## **Apêndice 4 – Glossário**

*American Psychological Association* – Associação Americana de Psicologia.

*Accelerators* – Aceleradoras de *startups*. São entidades prestadoras de serviços de empreendedorismo focadas em soluções de crescimento para *startups* após a entrada destas no mercado.

*Boost* – Estimular; Aumentar; Promover; Impulsionar.

*Business angels* – Indivíduo privado que possui um elevado património líquido e que têm uma grande experiência profissional, o que o leva a investir diretamente parte dos seus ativos em empresas privadas novas e em crescimento.

*Business ecosystems* – Ecossistemas de negócios.

*Capitalism* – Capitalismo.

*Clusters* – Aglomerados.

*Core* – Essencial. Em termos empresariais, representa a atividade principal de uma empresa.

*Coworking* – Trabalho colaborativo ou trabalho cooperativo.

*Cybersecurity* – Cibersegurança.

*Deep fake* – Tecnologia que utiliza inteligência artificial para criar conteúdos sintéticos (não reais), que podem assumir a forma de imagens, videos e áudios.

*Early stage* – Fase inicial. Geralmente utilizado para caraterizar as primeiras fases de uma recém empresa.

*Economic development* – Desenvolvimento económico.

*Ecosystem dynamics* – Dinâmica do ecossistema.

*Entrepreneurial ecosystems* – Ecossistemas empreendedores.

*Entrepreneurship* – Empreendedorismo.

*Entrepreneurship education* – Educação para o empreendedorismo.

*Entrepreneurial universities* – Universidades empreendedoras.

*European Union* – União Europeia

*Fake news* – Notícias falsas.

*Feedback* – Retorno da informação ou do processo.

*Innovation* – Inovação.

*Innovation-driven Enterprises* – Empresas impulsionadas pela inovação.

*Networking* – Trabalho em rede.

*Networks* – Rede.

*New business enterprises* – Novos empreendimentos empresariais.

*Pitch* – Apresentação oral no contexto da atividade empreendedora dirigida a *stakeholders* de interesse.

*Players* – Expressão geralmente utilizada para caracterizar empresas que têm relevância no ramo em que atuam.

*Policy makers* – Decisores políticos.

*Public policy* – Políticas públicas.

*Quality of life* – Qualidade de vida.

*Schumpeteriano* – Termo utilizado geralmente quando se refere ao conceito de empreendedorismo definido por Schumpeter.

*Sell-out* – Termo utilizado em marketing. Refere-se à venda de um determinado produto pela rede de distribuidores de uma determinada indústria a um consumidor.

*Small Business Institute* – Instituto de Pequenas Empresas.

*Spinoff* – São projetos empresariais que surgem no seio de organizações estabelecidas ou empresas criadas em contexto acadêmico e que derivam de conhecimento gerado através da atividade de investigação.

*Stakeholders* – Termo geralmente utilizado para referir pessoas ou organização que podem afetar ou ser afetadas por uma decisão ou atividade.

*Startup* – Termo geralmente utilizado para caracterizar empresas novas, independentes, de pequenas dimensões que utiliza inovação, criatividade e a atividade de investigação e desenvolvimento para dar resposta a problemas concretos.

*Sustainable entrepreneurship* – Empreendedorismo sustentável.

*Trendy* – Na moda.

*Venture capital* – Capital de risco.

*Workshops* – Expressão geralmente utilizada para caracterizar uma reunião de grupos de pessoas com interesses em comum num determinado projeto ou atividade.

## Anexos

### Anexo 1 – Clusters VOSViewer – Palavras-chave

**Tabela 7 - Listagem de palavras-chave no VOSViewer**

<b>Clusters</b>	<b>Palavras-chave</b>
Cluster 1 [2019/2020]	<i>Artificial intelligence; Business models; Competitive advantage; Deep learning; Design rules; Digitalization; International entrepreneurship; Leadership; Learning capabilities; Marketing; Motivation; New venture teams; Organizational sociology; Quadruple helix; SMEs; Teamwork; Triple helix; University business incubation.</i>
Cluster 2 (2018/2020)	<i>Academic spin-offs; Accelerators; Corporate divestiture; Economic competition; Economic development; Entrepreneurial ecosystems; Entrepreneurship; Government policy; Networks; New business enterprises; Public policy; Research-based spin-offs; Strategic planning; Varieties-of-capitalism, institutional complementarities.</i>
Cluster 3 (2019-2020)	<i>Agglomeration; Clean technology; Cluster; Co-creation; Co-evolution; Collective sustainable innovation; Economies of agglomeration; Investments; Knowledge spillover; Renewable energy industry; Sustainable development; Sustainable entrepreneurship.</i>
Cluster 4 (2018/2019)	<i>Economic policy; Education; Entrepreneurial culture; Information economy; Innovation; Regional development; Spin-offs; University; University &amp; college administration; Venture capital; Venture creation.</i>
Cluster 5 (2021)	<i>Causal mechanisms; Context; Ecological disturbances; Ecosystem dynamics; Ecosystem evolution; Entrepreneurial migrants; Entrepreneurship policy; Research program; Transnational entrepreneurship.</i>
Cluster 6 (2020-2021)	<i>Emergent entrepreneurship; Entrepreneurial universities; Entrepreneurship education; Latent entrepreneurship; Organizational architecture; Organizational structure; University-based entrepreneurship.</i>
Cluster 7 (2019/2020)	<i>Cooperative banking industry; High-technology industries; High-tech firms; Individual attitudes; Industries &amp; society; Joint ventures; University knowledge.</i>
Cluster 8 (2021)	<i>Business ecosystems; Dynamic models; Dynamism; Intrapreneurship; Lifecycles; Transition.</i>
Cluster 9 (2018)	<i>Industrial management; Innovation hubs; Intermediaries.</i>
Cluster 10 (2021):	<i>High-growth entrepreneurship; Innovation hubs; Structuration theory.</i>

Fonte: Elaboração própria

(Sair do Anexo 1)

## Anexo 2 – Análise face ao nível de escolaridade da população residente e distribuição de estabelecimentos de ensino superior

São observáveis na Tabela 8 os resultados dos Censos 2021 para a população residente com 15 ou mais anos.

**Tabela 8 - População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado**

Territórios		Nível de escolaridade							
		Total	Sem nível de escolaridade	Básico 1º ciclo	Básico 2º ciclo	Básico 3º ciclo	Secundário	Médio	Superior
Âmbito Geográfico	Anos	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021
Município	Alcochete	16 011	645	2 463	1 188	2 847	4 488	226	4 154
Município	Almada	153 019	6 752	26 029	11 384	28 593	41 115	1 965	37 181
Município	Barreiro	68 022	2 994	13 838	5 236	13 356	18 817	865	12 916
Município	Moita	56 446	2 991	11 752	5 208	12 390	15 876	766	7 463
Município	Montijo	46 669	2 481	8 066	3 648	8 785	13 093	686	9 910
Município	Palmela	58 858	3 476	10 744	4 946	11 509	15 727	876	11 580
Município	Seixal	142 013	5 518	24 840	11 321	28 656	41 042	2 209	28 427
Município	Sesimbra	44 555	1 965	8 013	3 802	9 226	12 689	764	8 096
Município	Setúbal	105 980	5 221	18 459	8 484	21 425	28 847	1 350	22 194

Fonte: elaboração própria. Fonte de dados: INE - X, XII, XIV, XV e XVI Recenseamentos Gerais da População; Fonte: PORDATA (2023)

Também aqui, quantitativamente falando, é possível ver uma discrepância entre os concelhos mais populosos face aos menos populosos no que toca à concentração de indivíduos de maior qualificação, repetindo a dinâmica anterior com Almada (39 146), Seixal (30 636) e Setúbal (23 544) como os concelhos com maior população com um nível de escolaridade acima do nível de Secundário (Médio + Superior), e Alcochete (4 380), Moita (8 229) e Sesimbra (8 860) como os com menor população com maior nível de escolaridade. De denotar que, nos três últimos, apesar de ter mais população, a Moita substituiu o Montijo na base da tabela. Numa análise qualitativa e ponderada, olhando para as percentagens de população com nível de

escolaridade, face à população total com 15 anos ou mais, o caso muda algo de figura. Nos primeiros três lugares surgem Alcochete (27%), Almada (26%) e Montijo (23%), sendo que nos últimos três surgem Moita (15%), Sesimbra e Barreiro (20%) e Palmela (21%). Importa também salientar que, apesar dos dois extremos (Alcochete com 27% e Moita com 15%) a distribuição pelos demais concelhos é muito semelhante, como se pode ver pela Tabela 9.

**Tabela 9 - % de população com 15 ou mais anos com os níveis de escolaridade inferior a secundário, inferior ou igual a secundário ou superior a secundário**

<b>Anos</b>	<b>X&lt;Secundário</b>	<b>X&lt;=Secundário</b>	<b>X&gt;Secundário</b>
<b>Alcochete</b>	45%	73%	27%
<b>Almada</b>	48%	74%	26%
<b>Barreiro</b>	52%	80%	20%
<b>Moita</b>	57%	85%	15%
<b>Montijo</b>	49%	77%	23%
<b>Palmela</b>	52%	79%	21%
<b>Seixal</b>	50%	78%	22%
<b>Sesimbra</b>	52%	80%	20%
<b>Setúbal</b>	51%	78%	22%
<b>Total</b>	<b>50,40%</b>	<b>78,10%</b>	<b>21,90%</b>
<b>Média</b>	<b>50,50%</b>	<b>78,30%</b>	<b>21,70%</b>

Fonte: Elaboração própria. Fonte de dados: INE - X, XII, XIV, XV e XVI Recenseamentos Gerais da População; Fonte: PORDATA (2023)

Consegue-se assim perceber uma realidade mais homogénea quando se observa a análise percentual apresentada na tabela acima, com os valores para cada concelho a não divergirem de forma muito significativa das médias totais. De salientar ainda que, para a globalidade do território, a percentagem de indivíduos com 15 anos ou mais com escolaridade superior ao nível Secundário não ultrapassa os 30%. Mesmo considerando o intervalo de idades para os dados apresentados. Dando uma diferente perspetiva a nível qualitativo, não deixa de ser relevante a diferença quantitativa apontada anteriormente, denotando uma maior massa crítica com potencial empreendedor nos maiores centros populacionais, como seria de esperar.

Olhando também para a presença e distribuição de estabelecimentos de ensino superior no território da Península de Setúbal, presentes na Tabela 10.

**Tabela 10 - Estabelecimentos de ensino superior: total e por tipo de ensino**

Territórios		Tipo de ensino		
		Total	Universitário	Politécnico
Âmbito Geográfico	Anos	2021	2021	2021
Município	Alcochete	0	0	0
Município	Almada	7	4	3
Município	Barreiro	1	0	1
Município	Moita	0	0	0
Município	Montijo	0	0	0
Município	Palmela	0	0	0
Município	Seixal	0	0	0
Município	Sesimbra	0	0	0
Município	Setúbal	4	0	4

Fonte: Elaboração própria. Fonte de dados: DGEEC/ME-MCTES; Fonte: PORDATA (2023)

Pelos dados presentes na Tabela 10, o “top 3” torna-se óbvio, tendo em conta que apenas três dos nove concelhos da Península de Setúbal contam com a presença de estabelecimentos de ensino superior, dos quais 7 se encontram no concelho de Almada, com a presença da NOVA – FCT, da Cooperativa de Ensino Superior Egas Moniz, do Instituto Piaget e da ESNA – Escola Naval, 1 no Barreiro e 4 em Setúbal, a cargo do Instituto Politécnico de Setúbal. Tendo em conta a distribuição de população, assim como a aglomeração quantitativa de indivíduos com um nível de escolaridade superior ao nível secundário, é possível estabelecer paralelos com a localização geográfica destas instituições de ensino superior, sendo possível concluir alguma proporcionalidade direta.

(Sair do Anexo 2)

### Anexo 3 – Análise da dinâmica empresarial da Península de Setúbal

Analisar-se-á a dinâmica empresarial da Península de Setúbal, através dos valores relativos ao volume de negócios das empresas não financeiras presentes na Tabela 11.

**Tabela 11 - Volume de negócios das empresas não financeiras: total**

Territórios		Total (Euros – Milhares)
Âmbito Geográfico	Anos	2021
Município	Alcochete	1 625 383
Município	Almada	2 183 304
Município	Barreiro	716 736
Município	Moita	529 375
Município	Montijo	1 683 430
Município	Palmela	7 008 725
Município	Seixal	3 304 162
Município	Sesimbra	660 107
Município	Setúbal	6 901 594

Fonte: elaboração própria. Fonte de dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas; Fonte: PORDATA (2023)

Apesar de não se denotar uma grande divergência face às tendências identificadas nos indicadores anteriormente analisados no que toca aos dois extremos da tabela, existe uma pequena alteração no “top 3”, com Palmela a surgir no primeiro lugar (7 008 725), muito por força do setor das indústrias transformadoras (PORDATA, 2023), depois Setúbal (6 901 594), com uma grande influência do setor de comércio por grosso e a retalho (PORDATA, 2023), e Seixal (3 304 162), tendo como principais motores os setores das indústrias transformadoras e de comércio por grosso e a retalho (PORDATA, 2023). Por outro lado, os concelhos que apresentam números mais baixos são a Moita (529 375), Sesimbra (660 107) e o Barreiro (716 736), sendo este último a novidade na base da tabela. No entanto, olhando de forma mais global para os dados presentes na Tabela 11, a proporcionalidade direta entre centros urbanos mais

populosos e volume de negócios torna-se menos óbvia, especialmente quando se olha para concelhos como Alcochete e Montijo, com menor população residente que os restantes, mas com um volume de negócios superior a concelhos como o Barreiro, sendo que em ambos o principal setor de atividade é o de comércio por grosso e a retalho.

Analisando o território da Península de Setúbal como um todo, percebe-se também que os dois principais setores responsáveis pela geração de volume de negócios das empresas não financeiras são os setores das indústrias transformadoras (39,1%) e de comércio por grosso e a retalho (36,8%), sendo que os restantes setores têm uma ponderação média de 1,6% (PORDATA, 2023). Torna-se possível intuir uma distribuição geográfica de algumas empresas com menor relação direta com a concentração populacional no que toca ao concelho, em particular no caso do setor das indústrias transformadoras, como é o caso da Volkswagen Autoeuropa, com sede no concelho de Palmela, que poderão estar relacionados com a proximidade de infraestruturas de relevância logística, ou de grandes superfícies comerciais como o Freeport Lisboa Fashion Outlet em Alcochete e o Alegro Montijo, cuja localização poderá privilegiar abrangência geográfica e distância relativa da concorrência geograficamente mais próxima.

(Sair do Anexo 3)

#### **Anexo 4 – Análise das taxas de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas não financeiras da Península de Setúbal**

Na vertente de desenvolvimento económico, mas voltando para métricas mais concretas no que diz respeito ao ecossistema empreendedor da Península de Setúbal, começar-se-á então por analisar quantitativamente a atividade empresarial e empreendedora nos nove municípios do território, olhando para os dados presentes na Tabela 12, que mostram as taxas relativas a taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência ao final do 1º ano de empresas, nos anos de 2010 e de 2021, permitindo análises evolutivas e mais recentes de cada concelho e do território.

**Tabela 12 - Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas não financeiras**

Territórios	Taxa de Natalidade		VAR	Taxa de mortalidade		VAR	Taxa de sobrevivência a 1 ano		VAR
	2010	2021	%	2010	2021*	%	2010	2021	%
<b>Alcochete</b>	14,1	14,8	5,00%	19	13,3	-30,00%	69,8	69,3	-0,70%
<b>Almada</b>	13,8	18,4	33,30%	19,6	13,1	-33,20%	61,7	71,4	15,70%
<b>Barreiro</b>	13,2	18,4	39,40%	19,4	13,6	-29,90%	61,6	72,3	17,40%
<b>Moita</b>	14	18,5	32,10%	19,7	13,9	-29,40%	62,8	72,5	15,40%
<b>Montijo</b>	13,6	16,9	24,30%	19,1	12,1	-36,60%	66,5	72,6	9,20%
<b>Palmela</b>	13,6	15,7	15,40%	17	11,9	-30,00%	67,5	72	6,70%
<b>Seixal</b>	14,4	18,8	30,60%	19,9	13,2	-33,70%	62,9	73,2	16,40%
<b>Sesimbra</b>	13,7	16,1	17,50%	17,9	13,4	-25,10%	65,8	74,4	13,10%
<b>Setúbal</b>	13,7	16,9	23,40%	17,8	12,5	-29,80%	63,5	73,4	15,60%

Fonte: elaboração própria. Fonte de dados: INE - Demografia das Empresas e INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas; Fonte: PORDATA (2023)

Através dos dados apresentados, consegue-se perceber, de forma global, um aumento nas taxas de natalidade de empresas nos nove municípios, comparado os dados de 2010 e de 2021, assim como um decréscimo na taxa de mortalidade das mesmas, denotando não só um aumento da atividade empreendedora durante o espaço temporal em análise, assim como uma maior sustentabilidade e viabilidade dos projetos. Esta última apreciação é corroborada pelos valores relativos à taxa de sobrevivência a 1 ano que, à exceção do concelho de Alcochete, também viu aumentos em todos os concelhos, sugerindo uma maior dificuldade neste município de melhorar a sustentabilidade na fase inicial dos projetos, entre 2010 e 2021. Não obstante,

importa referir que a taxa de sobrevivência dos projetos empreendedores neste concelho continuou perto dos 70%, o que, por si só, não deixa de ser uma nota positiva.

Numa perspetiva comparativa, e apesar de se identificar um padrão comum a nível global, é possível perceber diferentes ritmos de desenvolvimento aquando de uma análise a cada concelho. No que toca à **taxa de natalidade**, pelos dados da Tabela 12, percebe-se que os concelhos do Barreiro (39,4%), de Almada (33,3%) e da Moita (32,1%) foram os que assistiram a um maior surgimento de empresas entre 2010 e 2021. No revés da tabela, estão os concelhos de Alcochete (5%), Palmela (15,4%) e Sesimbra (17,5%), com os aumentos mais reduzidos no que toca ao nascimento de novas empresas. De salientar ainda que em 2010 o concelho de Alcochete era o que registava a maior taxa de nascimentos de empresa de entre os nove concelhos do território e que, em 2021, passou para último lugar, tendo em conta o crescimento mais significativo dos demais municípios.

Olhando apenas para as taxas mais recentes, de 2021, apesar das melhorias registadas ao longo do tempo, torna-se possível ter uma melhor noção do nível de desenvolvimento atual. Nesta perspetiva, surgem no topo da tabela os municípios do Seixal (18,8%), Moita (18,5%) e Almada e Barreiro (ambos com 18,4%). Por outro lado, é possível identificar as taxas mais baixas nos municípios de Alcochete (14,8%), Palmela (15,7%) e Sesimbra (16,1%). Desta forma, consegue-se perceber uma ligeira tendência de surgimento de novas empresas mais premente nos municípios a noroeste da Península de Setúbal, embora não seja significativamente superior.

Já no que toca à **taxa de mortalidade**, para o período em análise, os maiores decréscimos foram registados nos municípios do Montijo (36,6%), Seixal (33,7%) e Almada (33,2%), tendo os menores decréscimos sido registados nos municípios de Sesimbra (25,1%), Moita (29,4%) e Setúbal (29,8%). De salientar que, no que toca a esta taxa, os decréscimos foram similares, variando entre 25,1% e 36,6% (variação de 11,5%), mas andando todos próximos dos 30%, o que indica uma melhoria transversal no que toca à sustentabilidade e viabilidade do tecido empresarial do território.

Olhando apenas para as taxas de mortalidade referentes ao ano de 2021, de forma a obter-se um panorama mais recente, percebe-se que os municípios com menores índices são os de Palmela (11,9%), Montijo (12,1%) e Setúbal (12,5%), sendo que, por outro lado, os que

apresentam taxas mais elevadas são Moita (13,9%), Barreiro (13,6%) e Sesimbra (13,4%). Também neste indicador, cujos valores oscilam entre 11,9% e 13,9% (2%) as diferenças entre os municípios são pouco significativas, mostrando uma realidade muito homogênea no que toca a este parâmetro.

Por fim, indo a uma taxa mais diretamente relacionada com a atividade empreendedora, surge a **taxa de sobrevivência ao 1º ano**, onde é possível identificar como os municípios com as melhorias mais significativas entre 2010 e 2021 neste indicador o Barreiro (17,4%), o Seixal (16,4%) e Almada (15,7%). Por outro lado, os menores crescimentos foram registados nos municípios de Palmela (6,7%) e Montijo (9,2%). Como já referido, na base da tabela está o único concelho que regista um decréscimo neste indicado, Alcochete (-0,7%).

Analisando apenas este indicador para o ano de 2021, percebe-se que os municípios com maior taxa de sobrevivência ao 1º ano são Sesimbra (74,4%), Setúbal (73,4%) e Seixal (72,2%), sendo que os valores mais baixos são apresentados por Alcochete (69,3%), Almada (71,4%) e Barreiro (72,3%). Também neste indicador vislumbra-se uma realidade muito similar ao longo dos nove municípios, onde registamos um intervalo entre 69,3% e 74,4% (5,1%).

Como se começou por referir, quer a nível global, como a nível comparativo entre os nove municípios, embora se registem diferenças entre as dinâmicas destes através destes três indicadores, não é possível ver discrepâncias muito significativas olhando para os valores referentes a 2021, o que permite desenhar uma realidade muito semelhante para todo o território. Em média, os nove conselhos têm uma taxa de natalidade que ronda os 17,2%, uma taxa de mortalidade de cerca de 13% e uma taxa de sobrevivência ao primeiro ano de 72,3%. Em qualquer um dos três indicadores (taxas) em análise, olhando para os valores individuais de cada município, não são visíveis diferenças muito significativas face a estes valores médios que permitam identificar realidades significativamente discrepantes, neste aspeto. Isto não significa, como se vê pelas análises feitas aos três valores mais altos e mais baixos, quer para o intervalo 2010 – 2021, com para o ano de 2021, que não se consigam identificar ligeiras diferenças de desenvolvimento, como já salientado.

(Sair do Anexo 4)