

14.º WORKSHOP APDR | EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL 5 de Outubro de 2012 | ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal

EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O CASO “DNA CASCAIS”

Fernando Valente, fernando.valente@estsetubal.ips.pt, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal - Instituto Politécnico de Setúbal

José Dantas, jose.dantas@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria

Pedro Dominginhos, pedro.dominginhos@spr.ips.pt, Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo: Os conceitos de empreendedorismo e desenvolvimento regional são pouco consensuais, em termos académicos. Pretendemos, por isso, através da revisão da literatura, contribuir para a sua clarificação, escalpelizando, ainda, a sua interdependência. O objetivo central deste artigo é a descrição e análise do caso “DNA Cascais”, que coloca na prática a interligação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento local, ao mesmo tempo que se discutem as razões porque se pode considerar um exemplo de boas práticas no plano nacional e até internacional. A DNA Cascais é uma agência de promoção e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, dirigida ao concelho de Cascais, que incide particularmente no empreendedorismo jovem e no empreendedorismo social. No que respeita ao âmbito de atuação, além de todos os serviços de apoio conducentes à criação de empresas, importa realçar a educação para o empreendedorismo, incidindo sobre os jovens (a idade é crítica para a aquisição/alteração de valores) e sobre os professores. A sigla DNA (Desenvolvimento de Novas Atitudes) reflete o carácter multifacetado da sua intervenção remetendo não apenas para os resultados (criação de empresas), mas muito particularmente para o processo (formação, apoio e mitigação de riscos). A sua criação teve duas motivações: a primeira relacionada com uma falha de mercado no apoio a empreendedores e, a segunda, com a necessidade de dar resposta a níveis de desemprego elevados, especialmente entre os jovens. O principal fator diferenciador do DNA é constituir uma resposta integrada à problemática do empreendedorismo, denominado “ecossistema empreendedor”, premiado em termos nacionais e europeus e que será devidamente detalhado. Os resultados dos diferentes projetos revelam já um impacto significativo no desenvolvimento local não só pelo número de actores locais envolvidos, mas também pelos resultados das empresas criadas, que permitem antever já o retorno do investimento realizado e, ainda, pela visibilidade do projecto tanto a nível nacional como internacional. Trata-se, pois, de um caso ilustrativo da relação entre empreendedorismo e desenvolvimento local, em que se aposta na concretização de ideias da população local e na criação de uma atitude mais favorável ao empreendedorismo, atuando sobre os valores da população mais jovem que, além dos resultados já alcançados, presumimos terá repercussões significativas a médio/longo prazo.

Palavras-chave: empreendedorismo, desenvolvimento local, ecossistema empreendedor, criação de novas atitudes

Abstract: Generally speaking, entrepreneurship and regional development are two concepts that are often misunderstood. In this sense, the purpose of the literature review is to provide a better understanding of these two concepts which are deeply related and interdependent. This article aims at providing further clarification on these two concepts, focusing on a case study named as “DNA Cascais”. In terms of local development, “DNA Cascais” is considered to be a role model for local development in Portugal and also abroad, acting as a liaison between local development and entrepreneurship. “DNA Cascais” refers to an agency aiming at the promotion and development of entrepreneurship, with a focus on youth and social entrepreneurship developed in the city of Cascais, Portugal. Apart from all supporting services

related to the creation of enterprises, it also contribute to provide a better understanding of entrepreneurship to both young people and teachers, since these are more open to new ideas. The acronym “DNA” (or NAD) which refers to “New Attitudes Development”, pretends to be goal-oriented through the creation of enterprise although it also follow up the whole process (orientation, support and risk management). Its creation came from, a lack of support to entrepreneurs and other business developers that wanted to start their own business. Also the high unemployment rates and the actual economic context led to a need of exploring new ways of developing ideas and business projects, and then create jobs. What makes DNA different is the fact that it approaches entrepreneurship as an interdependent network, known as “entrepreneur ecosystem”, which has been rewarded as a case study both within the country and internationally. The outcomes from the different projects reveal that a significant impact has been noticed in the local development, not only because of the actors involved on this project but also for the financial results of the enterprises already created, which enhances its image and support the viability of this project. Briefly, this case will explore the relation between entrepreneurship and local development, based on preliminary ideas from the locals and the creation of a better attitude in relation to entrepreneurship, focused on the youth, which will reflect on long term results.

Key words: entrepreneurship, local development, entrepreneur ecosystem, new attitudes.

I - Introdução

Importa, em primeiro lugar, clarificar os conceitos desenvolvimento regional e de empreendedorismo, ambos pouco consensuais em termos de abordagem académica.

No que concerne ao desenvolvimento regional, podem identificar-se abordagens diferenciadas desde logo pelas categorias que integra. Com efeito, o termo “desenvolvimento” sendo um dos mais utilizados no léxico económico é também um dos menos compreendidos (Hall, 2009). Trata-se de um conceito muito dinâmico, cujo significado tem variado ao longo do tempo (Bramwell e Lane, 2000). Grande parte da ambiguidade inerente à noção de desenvolvimento deve-se ao facto deste conceito ser usado simultaneamente para descrever um objetivo (evolutivo), um processo (de transformação) e um estado (situação atual).

É comum registar-se alguma ambiguidade relativamente aos conceitos de desenvolvimento e crescimento económico sendo por vezes usados como sinónimos. Ora, enquanto a noção de crescimento está muito focado em indicadores de natureza meramente quantitativa (evolução do PIB, e.g.), o desenvolvimento abrange um vasto conjunto de variáveis, como são os casos do rendimento disponível, do nível de educação, do acesso à saúde, das infraestruturas rodoviária ou mesmo do nível de poluição. Como afirma Baleiras (2012) “ocorre desenvolvimento económico quando a generalidade das pessoas melhora a sua qualidade de vida”.

Já a ideia de região não tem sido aceite da mesma forma e tem sido até utilizada duma forma ambivalente. Como afirma Simões Lopes (1995: 31), “para alguns é uma entidade real, objectiva, concreta, que pode ser facilmente identificada, quase que uma região natural; para outros não é mais do que um artifício para classificação, uma ideia, um modelo que vai facilitar a análise permitindo diferenciar espacialmente o objecto de estudo”. Diversos critérios subjazem à definição de regiões, no entanto no caso presente prevalece o critério administrativo, visto que os efeitos das decisões se centram no município de Cascais. Interessa acima de tudo relevar para efeitos deste trabalho que concebemos o desenvolvimento como um processo assente numa base territorial, no caso presente dirigido ao concelho de Cascais.

No que diz respeito ao empreendedorismo, trata-se de um fenómeno interdisciplinar e multifacetado que obriga à mobilização de saberes distintos para a sua compreensão (Audretsch, 2002). Apesar do amplo consenso sobre a força vital do empreendedorismo na dinamização e regeneração das economias dos países desenvolvidos, há pouco consenso sobre o que realmente constitui a atividade empreendedora (Shane e Venkataramen, 2000; Busenitz et al., 2003). Contudo, deve assinalar-se que a preocupação com este tema começou no século

XVIII (Westhead e Wright, 2000), destacando-se, desde então, algumas perspectivas teóricas mais relevantes desde as primeiras referências através da obra de Say (1816), passando por diversos autores ao longo do século XX (Knight 1921; Schumpeter 1934,1943; Kirzner 1973, 1997; McClelland 1961; Shane e Venkataramann, 2000; Hisrich et al., 2008), a somar a perspectivas de natureza mais prática, como as veiculadas por organizações internacionais, nomeadamente a Comissão Europeia (2003), ou a OECD (2005).

Relevadas as dificuldades conceptuais importa, desde logo, realçar que se torna difícil falar de crescimento económico e de criação de emprego (e mesmo de desenvolvimento regional) ignorando o fenómeno do empreendedorismo, razões que levam à sua crescente importância no discurso político. Todavia, nem só os governos nacionais e as autoridades supranacionais consideram importante a promoção do empreendedorismo como estratégia de fomento do desenvolvimento. Também as autoridades a nível local ou regional acreditam que a atração de novas empresas conduzirá a níveis superiores de crescimento económico e ao aumento do emprego, contribuindo desta forma para o dinamismo económico das suas regiões. Diversa literatura vai mais longe e conclui que o empreendedorismo é um fenómeno regional, acontece num território concreto (Feldman, 2001; Fritsch, 2011).

Nas regiões mais desfavorecidas e mais deprimidas economicamente é frequente concentrarem-se vários fatores bloqueadores do desenvolvimento económico e da capacidade de criação de novas empresas, que são verdadeiros obstáculos ao desenvolvimento local, como, por exemplo, níveis de capital humano e social reduzidos, inexistência de *clusters* sectoriais ou escassez de *role models* (Ribeiro et al., 2007). No entanto, há empresas que mudam uma cidade, resgatando-a de declínios anunciados. A título de exemplo, podemos referir Michael Dell, em Austin, Bill Gates e Jeff Bezos, em Seattle ou a Critical Software, que foi decisiva no renascimento de Coimbra. Esta empresa inspirou outras e os seus fundadores tornaram-se *role models* para muitos recém-licenciados da Universidade de Coimbra, tendo nascido novas empresas como a Bluepharma, a ISA ou a Crioestaminal.

Significa que é possível a supressão daqueles bloqueios, mas carece, em muitos casos, da intervenção pública, através do direcionamento de um conjunto de investimentos e de intervenções nas áreas identificadas com potencial de desenvolvimento local, passíveis de funcionar como despoletadores de ciclos de crescimento económico.

No caso português, podemos apontar os casos de Vendas Novas e Ponte de Sôr¹, como exemplos de regiões desfavorecidas e que em cerca de 15 anos conseguiram fixar empresas e pessoas, potenciando o crescimento económico dessas regiões (Ribeiro et al., 2007). Daqui se infere a importância dos agentes locais, com especial ênfase para o papel dos municípios.

De facto, concretizados que estão, em grande medida, os investimentos em infraestruturas de modernização e em equipamentos sociais, importa olhar com sentido estratégico para a dinamização dos territórios e a criação de condições de retenção das populações mais jovens. Deste ponto de vista, um dos eixos de intervenção é o fomento do empreendedorismo e o apoio à criação de empresas, o que, aliás, já está a ser feito, mas que carece de maior dinamismo

Para ilustrar o modo como o empreendedorismo pode ser dinamizado num espaço territorial concreto escolhemos o caso “DNA Cascais” cuja descrição se alicerçou na metodologia subjacente à técnica de investigação de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas a diversos atores, recolhida informação de diversas fontes e triangulados os dados com vista a conferir robustez aos dados.

A escolha da “DNA Cascais” justifica-se por constituir um *role model* no que concerne à relação biunívoca entre empreendedorismo e desenvolvimento local, onde para além dos resultados imediatos já alcançados emerge uma nova cultura empreendedora entre a população jovem, que se julga dará frutos a médio/longo prazo até porque se acredita que estas pequenas

¹ No caso de Ponte de Sôr, assistimos, nos últimos 3 anos a uma inversão da tendência, especialmente devido ao encerramento de duas unidades industriais âncoras na cidade e na região.

empresas criarão raízes nas regiões e aí investirão, não ocorrendo uma transferência de riqueza para regiões vizinhas. Nas seções seguintes apresenta-se o caso da DNA Cascais, começando por enquadrá-lo no território onde se desenvolve, passando de seguida à descrição dos seus elementos diferenciadores, aos resultados alcançados e terminando com uma conclusão onde se estabelecem algumas inter-relações entre os aspectos mais relevantes deste caso de estudo.

II - Desenvolvimento

1. Enquadramento

O Município de Cascais está integrado na Área Metropolitana de Lisboa. Este território, regista a maior concentração populacional e económica de Portugal. Nos seus dezoito concelhos, que correspondem a 3,3% do território nacional, residem quase 3 milhões de habitantes, mais de ¼ da população portuguesa. Ao nível económico concentra cerca de 25% da população activa, 30% das empresas nacionais, 33% do emprego e contribui com mais de 36% do PIB nacional (Guia do Investidor Cascais).

O Município de Cascais beneficia da integração neste espaço e da proximidade com a capital, possuindo excelentes infraestruturas e características naturais do território, com 33% dentro de áreas protegidas ou parques naturais e 30 Km de costa marítima. Ocupava o 4º lugar do ranking de riqueza concelhia em 2009, é o 7º menos industrializado do país apesar de ocupar atualmente o 4º lugar como concelho com maior número de empresas (277/ Km²), a grande maioria na área dos serviços, gerando 2,3% do PIB português. Com uma população de 205.000 habitantes, é o 6º mais populoso de Portugal.

Este município tem sido percecionado como um destino turístico da classe alta e a residência de uma elite social, política e financeira. Se esta imagem tem alguma correspondência com uma certa realidade, Cascais é muito mais do que essa imagem pode deixar transparecer, incorporando uma enorme diversidade territorial, económica e social.

Como quase todos os municípios contíguos a Lisboa tem-se confrontado com a necessidade de integração de largas faixas da população em situação de fragilidade social, quer no que respeita a condições habitacionais, acantonadas nos apelidados bairros “de lata”, quer no que se refere a outros indicadores socioeconómicos, como o nível de rendimento, as qualificações socioprofissionais ou o nível de desemprego.

Esta realidade, tradicionalmente encarada pela generalidade dos municípios como um mero problema de condições habitacionais, construindo enormes bairros sociais como resposta ao problema, foi abordada de forma inovadora por Cascais através do projeto DNA, estrutura de promoção do empreendedorismo tendo como ideia central o papel deste no desenvolvimento local e o papel que a autarquia pode ter para a iniciativa empresarial, ainda mais relevante no atual contexto de crise.

2. A génese do projecto

O projecto DNA surgiu em 2007 tendo sido promovido pela Câmara Municipal de Cascais (CMC), a Empresa Municipal de Ambiente de Cascais (EMAC), e a empresa municipal Desenvolvimento Turístico da Costa do Estoril (DTCE), com o objeto de contribuir para a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, com especial incidência para a promoção do empreendedorismo jovem e social no concelho de Cascais.

As principais motivações para a criação da Agência DNA, associação sem fins lucrativos, alicerçaram-se em dois pilares: por um lado dar resposta a problemas de inclusão social e elevada taxa de desemprego, especialmente da população jovem e, por outro, acreditar na ideia de que era necessário potenciar a capacidade criativa e apostar no talento das pessoas enquanto fonte de energia renovável e inesgotável, como uma das formas de ultrapassar as dificuldades.

Respalhada nesta plataforma de trabalho, a DNA foi promovida pelo executivo camarário, sob a responsabilidade directa de um dos seus vice-presidentes, com o objetivo de criar uma agência de apoio ao empreendedorismo, especialmente no que concerne ao desenvolvimento de novas atitudes. O conceito está associado à molécula, mas também ao seu desenvolvimento, ou seja, todas as atividades desenvolvidas tem em conta não apenas o resultado, mas também o processo. Incentivar uma nova atitude perante as adversidades e as oportunidades através da educação e a formação.

Em termos mais técnicos foram identificadas, duas razões de fundo: uma primeira relacionada com uma falha de mercado no apoio a empreendedores independentes e uma segunda relacionada com a identificação de talentos. No que diz respeito à primeira, constatou-se que não havia, no concelho, qualquer estrutura profissionalizada de apoio a empreendedores independentes que desejassem criar a sua empresa. Identificada a falha, foi decidido colmatá-la através da criação da DNA, com um leque de serviços de apoio aos empreendedores. No que se relaciona com a identificação de talentos (jovem ou menos jovem) a falha identificada apontava para a existência de um forte potencial de talento no concelho que não estaria a ser aproveitado (nomeadamente pessoas na reforma e ex-quadros de multinacionais com experiência profissional a nível internacional).

O objetivo fulcral foi apoiar a fixação das pessoas ao território, para que Cascais representasse um ponto de ancoragem onde as pessoas pudessem desenvolver os seus projetos num ambiente criativo e competitivo.

O principal factor diferenciador prende-se com a criação de uma resposta integrada à problemática do empreendedorismo, denominado “ecossistema empreendedor”, que inclui a promoção e formação de jovens das escolas secundários, passando pelos concursos de ideias, banco de ideias, ninho de empresas, clinicas empresariais, soluções de financiamento e diversas ferramentas de apoio e consultoria, que se apresenta no ponto seguinte.

3. A equipa e a estrutura DNA

O projecto começou num escritório *open-space* com 2 pessoas, o Dr. Marco Fernandes que, ainda hoje, é o Director Geral e um gestor de projeto, o Dr. Gonçalo Lage. A estrutura foi crescendo paulatinamente através da contratação de novos técnicos com capacidade de orientação dos empreendedores. Em 2009 ganha uma nova dimensão com a requalificação de um espaço industrial para instalar a incubadora (ninho de empresas), para onde foi transferida a sede e os restantes serviços. O ninho acolhe, actualmente, cerca de 60 empresas nas duas modalidades de incubação em que opera: incubação virtual e incubação física. Esta expansão permitiu ganhar escala e oferecer um conjunto de serviços próprios ou em parceria, com qualidade e a preços controlados.

Apesar do crescimento registado a estrutura continua muito leve, sendo valorizada a polivalência e o trabalho de equipa. No topo tem um *board* onde têm assento os associados fundadores, que se ocupa prioritariamente de questões de natureza estratégica. A nível executivo tem um Director-Geral, apoiado por uma equipa de cinco elementos para todas as questões operacionais e para a execução dos diferentes programas.

4. O público-alvo

O público-alvo da DNA centra-se na população de Cascais ou entidades externas que desejem desenvolver os seus negócios no concelho. No que respeita à tipologia de projetos há um posicionamento generalista: basta a submissão de uma ideia para que a DNA dê o seu contributo, independentemente do sector de atividade onde se insere.

Há, todavia, dois segmentos bem definidos para os quais a DNA tem programas específicos implementados: o segmento dos jovens a frequentar o ensino não superior (programa escolas empreendedoras) e o segmento da população carenciada socialmente para a qual foi criado o

projecto GET (Geração de Empreendedores com Talento) procurando atraí-la para microprojetos que possam ter sucesso.

5. O Ecossistema empreendedor

O ecossistema empreendedor, é formado por um conjunto de ferramentas, instrumentos e parceiros que, atuando de forma integrada, pretendem dar resposta à problemática do empreendedorismo. Assume-se como um sistema inovador que integra numa mesma plataforma diversos programas e projetos sempre centrados nas necessidades dos empreendedores. Assim, inclui todo o processo, desde o incentivo à apresentação de novas ideias, através da promoção de concursos de ideias, até ao acompanhamento da implementação do negócio. A DNA desempenha um papel de entidade facilitadora e agregadora dos diversos agentes, relacionando-se a maior dificuldade com a conexão entre os empreendedores e as várias entidades que integram o processo. Esta integração de serviços e apoios numa plataforma única é o principal factor diferenciador da DNA Cascais e, particularmente inovador, no panorama do empreendedorismo em Portugal.

O ecossistema empreendedor, que se apresenta na figura 1, é formado pelos seguintes componentes: Programa Escolas Empreendedoras, Concurso de ideias de Negócio do Concelho de Cascais (CINC), Banco de Ideias, Empreendedorismo Social, Ninho de Empresas, Clínicas Empresariais, *Interim Management*, *Business Angels*, Soluções de Financiamento e Capital de Risco, que se descrevem, sucintamente, de seguida.

Figura 1 – Ecossistema empreendedor da DNA



a. Programa Escolas Empreendedoras

Este programa, que reputamos de particular importância, funciona nas escolas do concelho de Cascais que aderem ao projeto e tem por objetivo a promoção do empreendedorismo nas escolas, através da sensibilização e formação de professores e alunos. Inclui duas iniciativas que funcionam de forma articulada. A primeira visa a preparação dos professores para a transmissão de conhecimentos sobre empreendedorismo aos alunos dos 10º, 11º e 12º anos.

Esta formação assenta em actividades e experiências, baseando-se numa abordagem *learning by doing*. Depois das sessões de formação, os professores deverão estar aptos para incentivar os alunos a implementar um negócio e a esclarecer as principais dúvidas sobre o desenvolvimento empresarial de uma ideia inovadora. A segunda iniciativa prende-se com a promoção anual de um Concurso de Ideias para as escolas e alunos do concelho, no sentido de dinamizar a criatividade e a geração de ideias nos jovens até aos 23 anos. Consciente da importância de preparar hoje os agentes de mudança do amanhã, a iniciativa visa mais o desenvolvimento de atitudes empreendedoras do que propriamente a criação de negócios efectivos.

b. Concurso de ideias de Negócio do Concelho de Cascais

O Concurso de Ideias de Negócio do Concelho de Cascais – CINC Cascais - é uma iniciativa de captação de ideias de negócio e de facilitação do acesso a fontes de financiamento, com o objetivo estratégico de dinamizar o empreendedorismo a que pode concorrer qualquer pessoa individual ou em equipa residente ou não no concelho de Cascais.

Como afirma Ana Quintas, Directora-Geral da empresa Vitamimos, “a DNA Cascais teve um papel essencial no surgimento do projeto Vitamimos, uma vez que o conceito foi desenvolvido para a participação no Concurso” (www.dnacascais.pt).

Pretende-se a seleção de ideias/projetos inovadores nos vários setores de atividade, em torno das quais se perspetive a criação e/ou robustecimento de novas empresas de forte conteúdo de inovação e/ou negócios emergentes de pequena escala que sejam sedeados no concelho.

c. Banco de Ideias

O Banco de Ideias é um sistema de identificação e registo de projetos inovadores suscetíveis de gerar interesse por parte de possíveis investidores. A ação tem em vista a implementação de novos negócios no concelho.

A ideia central é colocar em contacto empreendedores com ideias mas sem capacidade própria para a implementação dos projetos, com investidores capacitados e motivados para apostar financeiramente nesses projetos.

Ao aproximar detentores de ideias e potenciais financiadores, o Banco de Ideias contribui para aproveitar boas ideias de negócio que de outro modo poderiam ser desperdiçadas, procurando corresponder aos objetivos gerais da intervenção da DNA.

A agência pode participar apenas como mediadora, se as partes envolvidas o desejarem, sem intervir diretamente na negociação.

d. Empreendedorismo Social

No âmbito do vetor de Empreendedorismo Social, a DNA promove a criação de empresas por municípios que, individualmente, teriam dificuldade em aceder aos mecanismos legais e financeiros que o ato implica. O objetivo é promover também a criação de empresas que venham colmatar deficiências sociais verificadas no concelho de Cascais, nomeadamente o autoemprego.

e. Ninho de Empresas

O ninho de empresas, visa a promoção e acompanhamento de projetos e empresas inovadoras na sua fase embrionária e de *start-up*. Tem a particularidade de agregar, num mesmo espaço físico, um conjunto de empresas recém-criadas, colocando à sua disposição um amplo conjunto de apoios e serviços necessários ao arranque das iniciativas empresariais. Trata-se de uma infraestrutura essencial para o desenvolvimento dos projetos empresariais, como reconhece Sérgio Ferreira, da empresa ConPro, segundo o qual “a DNA disponibilizou um espaço dentro do ninho de Empresas com todas as condições para desenvolvermos o nosso negócio, a um custo inferior ao praticado no mercado e com um ambiente bastante

empreendedor e dinâmico, muito importante quando uma empresa está a dar os primeiros passos” (www.dnacascais.pt).

Figura 2 – Instalações do ninho de empresas DNA



Integra as vertentes de incubação virtual, incubação física e incubação em posto de trabalho. As empresas têm ainda ao seu dispor um auditório com capacidade para cerca de 90 pessoas, salas de formação, salas de reunião, salas de espera para a receção de clientes, equipamento de segurança e um parque de estacionamento.

A CMC e a DNA Cascais pretendem criar, posteriormente, mais Ninhos de Empresas pelo concelho, replicando o mesmo modelo.

f. Clínicas Empresariais

As Clínicas Empresariais são serviços de consultoria que apoiam os empreendedores na optimização de planos de negócio, nos estudos de viabilidade financeira de *start-up's* e no aconselhamento sobre os melhores produtos de financiamento/investimento para a empresa e no apoio no *procurement* de entidades financiadoras/investidoras. São essenciais na vertente de mitigação do risco como sublinha Natércia Barbeiro, CEO da SoftVoice, para quem “a DNA foi uma mais valia porque, de uma perspetiva exterior, ou seja menos apaixonada, conseguiu analisar o plano de negócios e pôr tudo em causa, numa primeira fase. Depois facilitou o processo de financiamento, sempre importante numa *start-up*” (www.dnacascais.pt).

g. Interim Management

A Bolsa de *Interim Management* de Cascais (BIMC), alicerça-se na interação entre pessoas com competências e experiência profissional em ambientes empresariais com empreendedores proprietários de empresas emergentes ou com projetos em desenvolvimento, que necessitam de apoio de gestores com experiência no arranque e desenvolvimento do negócio. Muitos destes “consultores” são antigos quadros de grandes empresas altamente qualificados e com larga experiência profissional já aposentados e disponíveis para apoiar projetos nas suas áreas de conhecimento.

h. Business Angels

Os *Business Angels* são indivíduos que dispõem de fundos próprios para investir e que normalmente têm experiência significativa na criação de novos negócios, reconhecendo novas ideias com potencial. Buscam não só um elevado retorno nos projetos em que investem, mas também novos desafios de preferência no seu país ou região, estando a sua mais-valia para as iniciativas empresariais na sua capacidade financeira e na sua capacidade de *mentoring*.

Sendo uma das formas de financiamento dos projectos, a DNA tem, neste âmbito, um protocolo de colaboração com o Clube de Business Angels de Cascais, membro da Federação Nacional de *Business Angels* (FNABA) e da *European Business Angels Network* (EBAN).

i. Capital de Risco

Outra forma de financiamento presente no ecossistema empreendedor é o capital de risco. Trata-se de uma modalidade de investimento utilizada para apoiar negócios através da compra de uma participação acionista geralmente minoritária, com o objetivo de valorizar as ações aquando da saída da operação.

Neste âmbito, a DNA integra a Plataforma Finicia Cascais em parceria com outros agentes locais de apoio ao empreendedorismo. O apoio no acesso a financiamento é um aspecto fulcral e muito valorizado pelos empreendedores, como afirma Soraya Gadit da Inocrowd: “para além das condições fantásticas que o ninho de empresas disponibiliza, a um preço muito acessível, tem outros serviços muito importantes para quem está a começar um negócio, como por exemplo apoios na área do financiamento (*Business Angels* e Capital de Risco) e também apoios no desenvolvimento do negócio (www.dnacascais.pt).

j. Outras Soluções de Financiamento

Para além das soluções de financiamento anteriores que, em ambos os casos, contemplam a entrada no capital social da empresa, a DNA, facilita o acesso a outras alternativas alicerçadas em financiamento bancário, embora quase sempre em condições especiais, asseguradas tanto por programas públicos específicos como por parcerias estabelecidas para o efeito.

Estão neste caso o fundo de apoio à dinamização do tecido empresarial através de microcrédito para projetos até 25.000 euros, numa parceria com o BPI, o programa FAME Cascais (Fundo de Apoio às Microempresas), fundo dotado de 500 mil euros, (100 mil euros de fundos municipais e 400 mil euros do parceiro BPI) e, ainda, uma linha de crédito para investimentos no concelho de Cascais que não se enquadrem nos projectos anteriores, no âmbito do já referido protocolo com o BPI.

k. Parcerias

Um ecossistema dificilmente adquire sustentabilidade sem um bom conjunto de parceiros e conexões. A DNA está envolvida em várias parcerias e redes. Integra a *European Business and Innovation Network*, a maior rede de empreendedorismo a nível global. Para a área da formação conta com o *Unreasonable Institute*, o IES (Instituto de Empreendedorismo Social) e o INSEAD, a ETIC (Escola Técnica de Imagem e Comunicação), a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) e a *Microsoft Biz Park*. Para além destas parcerias há outras nomeadamente para o financiamento com o BPI, existente até 2011, a *InovCapital*, o *IAPMEI*, a *Lisgarante* e o *Club de Business Angels* de Cascais, bem como a *Federação Nacional de Business Angels* para apoio aos empreendedores.

O efeito positivo desta *network* no desenvolvimento do negócio é realçada por Alvaro Reis da empresa *My Guide* quando afirma que o apoio da DNA “foi fundamental porque sem os contactos que a Agência proporcionou não conseguiríamos desenvolver o resto da ideia. Apresentamos o projecto inicial à DNA Cascais, e foi assim que conseguimos captar investimento de capital de risco e de vários *Business Angels*” (www.dnacascais.pt).

6. O modelo de negócio da DNA

A proposta de valor da DNA assenta num duplo pilar: promover o espírito empreendedor entre os jovens, potenciando a sua atuação futura e apoiar a criação de empresas sedeadas e a exercer as suas actividades no concelho de Cascais que contribuam para o desenvolvimento do município. No primeiro caso faculta um conjunto de actividades de formação destinadas a instilar o espírito empreendedor entre os jovens de que o “programa escolas

empreendedoras” é um bom exemplo. No segundo, oferece uma panóplia integrada de ferramentas, instrumentos e apoios à criação de empresas e ao desenvolvimento de atitudes empreendedoras e ainda uma metodologia de mitigação do risco aos empreendedores que desejem criar as suas empresas no concelho.

As atividades-chave organizam-se em torno das necessidades do empreendedor, nomeadamente, a consultoria, a formação e a facilitação no acesso ao financiamento.

Do ponto de vista dos custos, para além de uma estrutura organizacional muito leve, a DNA usufrui indiretamente de toda a infraestruturas municipal, em termos de serviços partilhados (comunicação, contabilidade, controlo de gestão...) permitindo uma redução substancial dos mesmos. No que se refere aos recursos-chave, para além da estrutura humana, há que registar que os investimentos têm sido assumidos pelo Município. Assim, no que respeita ao ninho de empresas, o investimento foi feito pelo município, tendo a gestão sido delegada na DNA. Até 2010, o modelo de financiamento assentou num subsídio anual do município (70%), acrescido das receitas do ninho de empresas (10%) e de um patrocínio do BPI (20%).

No que concerne aos “clientes”, o modelo é claramente generalista, acolhendo qualquer projeto que possa resultar na criação de uma empresa no concelho de Cascais, embora eleja dois subsegmentos com programas próprios, conforme referido anteriormente.

Quanto ao relacionamento com os seus “clientes”, é privilegiada uma relação de proximidade e apoio, servindo de plataforma facilitadora de acesso aos mecanismos necessários consoante o ciclo de vida de cada iniciativa empresarial.

Outro elemento-chave do modelo de negócio da DNA é a metodologia de mitigação de riscos que, partindo da identificação de cada um dos riscos associados à criação do negócio, elabora um plano de minimização dos mesmos. Em primeiro lugar faz um diagnóstico dos diferentes riscos (de mercado, legais, equipa, tecnológicos, financeiros...), partindo de seguida para a sua análise aprofundada e para a subsequente conceção de estratégias que os possam minimizar.

Estes são os componentes-chave do modelo de negócio da DNA que, funcionando de forma integrada, têm contribuído para a afirmação da agência no concelho e despertado o interesse de outros territórios tanto a nível nacional como internacional.

7. Exportação do modelo e internacionalização

A DNA tem apoiado diversos municípios a nível interno com a finalidade de replicar o modelo, com as devidas adaptações. No entanto, nem todas as experiências de exportação do modelo têm sido bem-sucedidas, especialmente por falta de empenho da cúpula de decisão camarária e da não afetação de recursos qualificados e permanentes.

Alguns dos municípios apoiados têm implementado partes do modelo, como por exemplo o programa escolas, mas o modelo na sua totalidade (ecossistema empreendedor), não está ainda replicado em nenhum outro município.

Como exemplos mais significativos podem referir-se os municípios de Penela, e de S. João da Madeira bem como as regiões autónomas dos Açores e Madeira. O modelo está também a entrar numa etapa de internacionalização estando em curso a sua implementação em Cabo Verde, na cidade da Praia, embora de forma gradual.

Ainda em termos de internacionalização, a DNA aposta no reforço do *network* tendo passado a membro efetivo da Rede Europeia de Business Innovation Centres (EBN) no início do ano e certificada como BIC (Business Innovation Center). Constituem a principal rede de apoio ao empreendedorismo a nível global, contando com mais de 180 BIC a nível mundial (a maioria na Europa, mas também em África, Médio Oriente, Ásia, América Latina e EUA), dos quais 10 em Portugal.

Finalmente, vale a pena realçar uma outra vertente de internacionalização, agora já relacionada com as empresas incubadas, que se prende com a escolha pelo governo Chileno de duas delas para se instalarem no Chile em resultado de uma selecção mundial, onde apenas 150 foram escolhidas (trata-se da Inocrowd e a Belmont Energy).

III. Resultados

Volvidos 5 anos de vida do projeto, os resultados são “muito encorajadores”, nas palavras da DNA Cascais.

Ao longo deste período foram analisadas mais de 1500 ideias de potenciais empreendedores, das quais cerca de 410 com maior fundamentação e 150 projetos apoiados. Com um investimento inicial de 16,2 milhões de euros, foram criados 411 postos de trabalho, estando previsto a criação de mais 700 para os próximos 3 anos.

A taxa de sobrevivência das empresas apoiadas é de cerca de 80% o que mostra a eficácia da metodologia adotada pela Agência.

Foram também realizadas 6 edições do “projecto escolas empreendedoras”, tendo sido envolvidas 14 escolas, 197 professores e 5626 alunos. Foram ainda levadas a cabo seis edições do CINC, tendo sido recebidas 350 novas ideias. Finalmente foram realizadas duas edições do concurso GET orientado para o empreendedorismo social, com 60 participantes, 3 em processo de criação de micro negócio e 5 inseridos no mercado de trabalho.

As áreas predominantes de criação de empresas são os Serviços Empresariais (17,8%), o Comércio Especializado (13,7%), a Saúde e Bem-Estar (13,7%), a Publicidade, Comunicação e Design (13%), as Tecnologias da Informação e da Comunicação, Eletrónica e Engenharia (13%), a Energia (6,2%) e o Turismo (6,2%).

A faturação das empresas criadas ascendeu já a cerca de 10 Milhões de euros em 2010, aspeto considerado importante especialmente por refletir com relativa objetividade algum do retorno do investimento esperado pelo município.

Deve realçar-se, todavia, que os resultados nesta actividade não são imediatos, sendo apenas visíveis a médio/longo prazo, como demonstram múltiplas iniciativas similares.

Conclusão

Este estudo de caso debruçou-se sobre a experiência da DNA Cascais, enquanto iniciativa regional, cuja missão é a construção de um território mais competitivo e que proporcione melhores condições de vida aos seus habitantes. Este exemplo insere-se numa tendência cada vez mais presente a nível mundial que assenta na premissa que as atividades empreendedoras são, em larga medida, eventos regionais (Feldman, 2001). Nesse sentido, as regiões são os espaços privilegiados para a definição de políticas que promovam o empreendedorismo, já que existem condições distintas entre elas e é nestes micro ou meso espaços que as interações ocorrem (Stam, 2007).

O projeto DNA Cascais foi capaz de criar um ecossistema empreendedor, interligando infraestruturas, empresas existentes, empreendedores, recursos técnicos, financeiros, humanos e outros, em prol da criação de empresas e de emprego. Reconhecendo que as pessoas habitualmente criam as suas empresas nos locais onde nasceram, trabalham ou residem, o DNA Cascais atuou no sentido de criar as condições mais adequadas para potenciar a ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento local. Sabemos que esta relação não é linear e o município atuou, em primeiro lugar, na qualificação das condições regionais que pode oferecer aos empreendedores, atuais e futuros, com o objetivo de criar mais empresas e mais inovadoras que terão um impacto no crescimento económico regional. Neste sentido, os resultados apurados até ao momento permitem concluir que foi possível criar mais de 400 postos de trabalho e 10 milhões de euros de vendas das empresas criadas. Adicionalmente, os prémios nacionais e internacionais recebidos pela DNA Cascais mostram a bondade, inovação e relevância do modelo na criação de condições estruturais que potenciem a ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento regional.

Por outro lado, parecem existir economias de aglomeração resultantes da criação de um conjunto de empresas em setores de atividade próximos, efeito indireto crucial na ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento regional (Sternberg, 2011). Se é verdade que o DNA Cascais foi capaz de desenvolver um ecossistema empreendedor, potenciando as redes

de relações locais, devemos destacar a atuação num campo igualmente crucial, a criação de uma cultura empreendedora. Os estudos do GEM demonstram inequivocamente que existe uma relação entre uma cultura empreendedora favorável e a criação de novas empresas. Em Portugal, esta é ainda uma barreira bem presente na sociedade. O programa de educação para o empreendedorismo promovido pela DNA Cascais é um sinal evidente de vontade de mudança estrutural nas atitudes empreendedoras que se pretende imprimir no território.

Este modelo tem sido capaz de ultrapassar a inércia regional, potenciando a concentração de novos projetos empresariais que, desta forma, induzirão o crescimento económico e o emprego. Simultaneamente, este ecossistema empreendedor tem possibilitado que os empreendedores e trabalhadores locais, elementos endógenos do potencial de desenvolvimento local, explorem as suas ideias e as oportunidades de negócio na região.

Este modelo possui um fator distintivo, que é a existência de um comprometimento estratégico por parte da Presidência da Autarquia. Este facto permite a afetação de recursos essenciais para a prossecução do projeto, mas acima de tudo a credibilidade necessária perante os parceiros.

Apesar dos resultados já alcançados, devemos ter presente que, neste tipo de iniciativas, os resultados aparecem, em muitos casos, alguns anos depois. Nesse sentido, dever-se-á possuir a resiliência institucional necessária para não desistir às primeiras dificuldades. Assim, importa fazer uma monitorização permanente do projeto, tentando perceber, também, qual o impacto nas diversas vertentes: criação de empresas, criação de empregos, vendas das empresas, grau de inovação e internacionalização demonstrados, indicadores sociais da população e alteração das atitudes empreendedoras.

Referências Bibliográficas

- Audretsch D. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy, London.
- Baleiras, R. (2012) *Casos de Desenvolvimento Regional*, Principia Editora, Cascais.
- Bramwell, B. & Lane, B. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*. Channel View Publications, Clevedon.
- CMCascais (2011); *Guia do Investidor*, Câmara Municipal de Cascais
- European Commission (2003); *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*, Bruxelas
- Feldman, M. P. (2001). "The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context". *Industrial and Corporate Change*, 10(4): 861-891
- Fritsch, M. (2011), *The role of new business in regional development: introduction and overview*, em M. Fritsch (Ed), *Handbook of research on Entrepreneurship and regional development*, Edward Elgar
- Hall, C. (2009). *El turismo como ciencia social de la movilidad*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Hisrich, R.; Peters, M. & Shepherd, D. (2008). *Entrepreneurship*. Seventh Edition, New York: McGraw-Hill.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1997). *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, *Journal of Economic Literature*, XXXV, pp. 60-85.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*, Nova Iorque: Augustus Kelly.
- Lopes, S. (1995), *Desenvolvimento Regional: Problemática, Teoria, Modelos*, F.C.G., Lisboa.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- OECD (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. OECD edition.
- Ribeiro, J. et al. (eds.) (2008). *Estudo sobre Criação de Empresas a Nível Local e a sua Correlação com a Oferta Formativa Existente*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- Say J. (1816). *A Treatise on Political Economy*, Sherwood, Neely and Jones, London.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*, Harper and Row, New York.

Shane, S. & Venkataramann, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field research. *Academy of Management Review*, 25 (1) January, pp. 217-226.

Sternberg, R. (2011), Regional determinants of entrepreneurial activities – theories and empirical evidence, em M. Fritsch (Ed), *Handbook of research on Entrepreneurship and regional development*, Edward Elgar.