

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

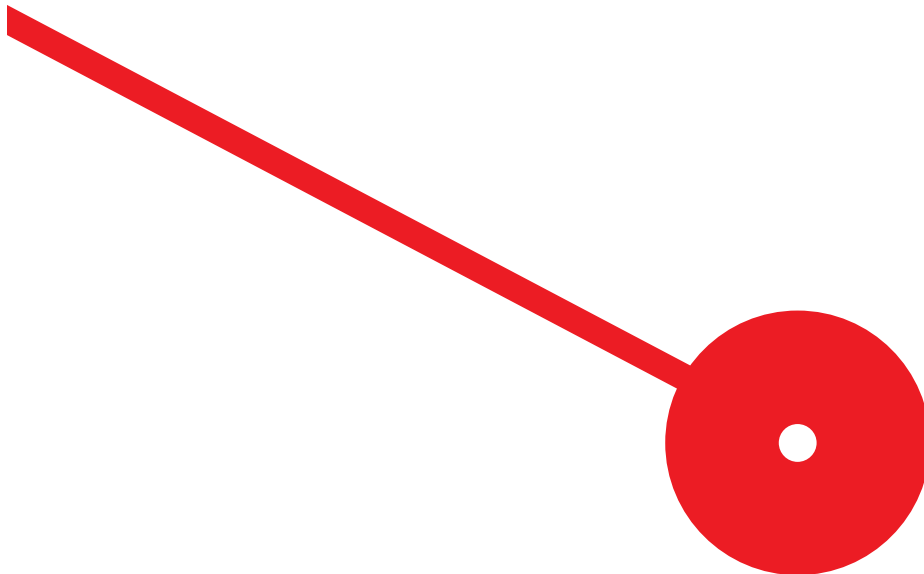
MESTRADO  
EM EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

# Impacto do COVID-19 na atividade empreendedora em Portugal

Carmen Daniela Cunha Castro

2020/2021

Carmen Daniela Cunha Castro. Impacto do COVID-19 na atividade  
empreendedora em Portugal  
2020/2021



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

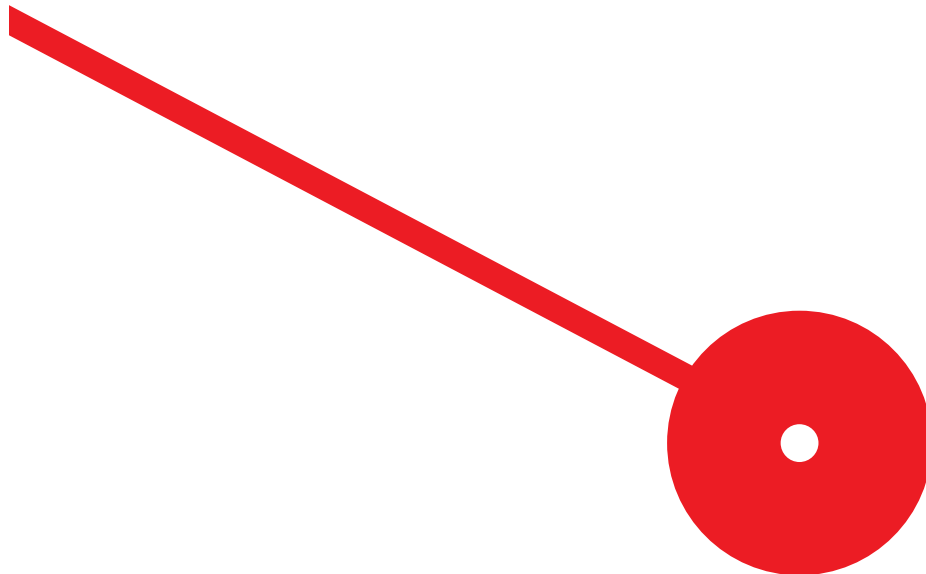
MESTRADO  
EM EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

# Impacto do COVID-19 na atividade empreendedora em Portugal

Carmen Daniela Cunha Castro

**Dissertação de Mestrado apresentado ao  
Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do grau  
de Mestre em Empreendedorismo e  
Internacionalização, sob orientação do  
Professor Doutor Orlando Lima Rua.**

Carmen Daniela Cunha Castro. Impacto do COVID-19 na atividade  
empreendedora em Portugal  
2020/2021



## **Dedicatória**

Aos empreendedores, aos que fazem acontecer, a todos os que estão na arena.

“Não é o crítico que conta; não é o homem que aponta como o homem forte tropeça, ou onde o fazedor de ações poderia ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que está realmente na arena, cuja face está manchada pela poeira e suor e sangue; que se esforça valentemente; que erra, que “quase chega lá” repetidamente, porque não há nenhum esforço sem erro ou falha. Mas quem realmente se esforça para fazer as obras; que conhece grande entusiasmo e grande devoção; que se consome numa causa digna; que, no melhor dos casos, conhece no final o triunfo da alta realização e que, no pior dos casos, se falhar, pelo menos falhará tendo ousado muito, de modo a que o seu lugar nunca estará com aquelas almas frias e tímidas que não conhecem a vitória ou a derrota”.

(O Homem na arena. Discurso de Theodore Roosevelt, Sorbonne Paris, França, 23 de Abril de 1910)

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, o Professor Doutor Orlando Lima Rua, por ter introduzido o empreendedorismo na minha vida académica em 2010 com um entusiasmo e uma paixão contagiante, por toda a disponibilidade, conhecimento transmitido, apoio e rigor que sempre demonstrou ao longo deste percurso.

À Professora Doutora Maria Clara Ribeiro, por toda a disponibilidade, por coordenar este mestrado num período tão conturbado, conseguindo encontrar soluções para nos apoiar da melhor forma.

Ao Professor Doutor José Freitas Santos, por todo o apoio em metodologia de investigação e projecto de tese, clarificando e auxiliando no desenvolvimento inicial deste trabalho.

A todos os que participaram neste estudo, Cláudia Monteiro da Silva, Inês Morais, Madalena Pereira, Maria João Bastos, Sandra Matos e Renata Adegas, que permitiram a realização deste trabalho, o meu mais sincero obrigado e votos de muito sucesso.

Aos meus pais, Manuel de Castro Inácio e Maria Gracinda Cunha, por todo o apoio e exemplo de vida, pelos ensinamentos e valores que me passaram. À minha irmã Magda, pelo apoio, por acreditar em mim e nos meus projetos, incentivando-me a seguir em frente. Ao André, pela compreensão, calma e paciência, por me mostrar outras perspetivas das coisas, chamando-me à atenção para o que realmente importa. À Ivete e à Sofia, pela paciência, por me ouvirem, pelas partilhas de opinião e por serem sempre positivas.

A todos sou grata.

## **Resumo:**

O ano 2020 ficará para sempre registado na história mundial como o ano da propagação da pandemia COVID-19 por todo o mundo. O impacto desta em Portugal foi severa, com claras repercussões no tecido empresarial português e, por sua vez, nas atitudes empreendedoras.

Com o presente estudo pretende-se fazer uma análise ao impacto do COVID-19 na atividade empreendedora em Portugal. Pretende-se compreender a perspetiva das pessoas envolvidas no processo de empreendedorismo em contexto de crise pandémica.

Neste sentido, optou-se por uma metodologia qualitativa, de estudo de caso múltiplo, recorrendo a 6 casos, 4 casos relativos a empreendedores que iniciaram atividade no ano 2020 e 2 casos relativos a empreendedores que já tinham atividade e que recorreram a atitudes empreendedoras para se adaptarem a uma nova realidade. O instrumento de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, procedendo-se posteriormente a um processo de análise de conteúdo.

Esta nova realidade é ainda muito recente e é uma história que está a ser contada, sendo essencial uma adaptação constante, e um estudo contínuo sobre os acontecimentos e as suas consequências. Desta forma, no panorama atual, são ainda escassos os estudos sobre este tópico, devendo ser estudado e completado no decorrer da própria evolução da crise pandémica, da qual ainda não sabemos o fim. Uma coisa é certa, estes estudos são essenciais para fazer frente às crises que, com maior ou menor dimensão, continuarão indubitavelmente a fazer parte da história das sociedades humanas.

O presente estudo conclui que a pandemia provocada pelo COVID-19 trouxe um forte impacto ao empreendedorismo em Portugal, tornando-se um impulsionador da atividade empreendedora, seja esta motivada por uma necessidade ou pela perceção de uma oportunidade.

**Palavras chave:** Empreendedorismo; Empreendedor; Atividade empreendedora; COVID-19; Crise pandémica.

**Abstract:**

The year 2020 will forever be recorded in world history as the year of the worldwide spread of the COVID-19. The pandemic impact in Portugal was severe, with clear repercussions on the portuguese business environment and, in turn, on the entrepreneurial attitudes.

The present study intends to analyze the impact of COVID-19 in entrepreneurial activity in Portugal. It seeks to understand the perspective of the people involved in the entrepreneurship process in the context of a pandemic crisis.

In this sense, a qualitative methodology was chosen, with multiple case study, using 6 cases, 4 cases relating to entrepreneurs who started their activity in 2020 and 2 cases relating to entrepreneurs who already had an active company before the pandemic crisis and presented entrepreneurial attitudes to adapt to a new reality. The data was obtained via semi-structured interview, followed by a process of content analysis.

This new reality is very recent and is still an ongoing story, thus, a constant adaptation, and a continuous study about new events and their consequences is essential. Therefore, in the current scenario, studies on this topic are still scarce, and it must be studied and completed during the evolution of the pandemic crisis, of which we do not yet know the end of. One thing is certain, these studies are essential to face crises that, to a greater or lesser extent, they will undoubtedly continue to be part of human societies history.

This study concludes that the pandemic caused by COVID-19 had a strong impact on entrepreneurship in Portugal, becoming a driver of entrepreneurial activity, whether motivated by a need or by the perception of an opportunity.

**Keywords:** Entrepreneurship; Entrepreneur; Entrepreneurial activity; COVID-19; Pandemic crisis.

# Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da literatura.....</b>	<b>6</b>
1.1 Empreendedorismo.....	7
1.1.1 Conceito e evolução.....	7
1.1.2 Empreendedorismo em Portugal e a sua evolução .....	8
1.1.3 Empreendedorismo por necessidade versus empreendedorismo por oportunidade .....	14
1.1.4 Empreendedorismo digital.....	16
1.1.5 Empreendedorismo em tempos de Covid-19.....	17
1.2 O Empreendedor .....	19
1.2.1 Conceito e evolução.....	19
1.2.2 Caraterísticas.....	21
1.2.3 Motivações.....	24
1.2.4 Empreendedor em contexto de crise.....	26
<b>Capítulo II – Metodologia de investigação.....</b>	<b>29</b>
2.1 Enquadramento.....	30
2.2 Instrumentos de recolha de dados .....	31
2.3 Seleção dos participantes .....	35
2.4 Procedimento de recolha de dados .....	36
2.5 Caraterização dos participantes.....	36
2.6 Sistema de análise de dados .....	38
<b>Capítulo III – Análise e discussão de dados .....</b>	<b>42</b>
3.1 Análise por categorias .....	43
3.1.1 Caraterísticas.....	43
3.1.2 Motivações.....	47
3.1.3 Empreendedorismo digital.....	51

3.1.4	Crise pandémica.....	55
3.1.5	Passado / presente / futuro .....	61
3.2	Análise de casos no âmbito dos perfis identificados.....	64
3.3	Discussão de resultados.....	66
<b>Capítulo IV – Conclusões.....</b>		<b>69</b>
4.1	Considerações finais.....	70
4.2	Limitações do estudo.....	70
4.3	Linhas futuras de investigação .....	71
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>72</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>85</b>
Apêndice I – Email de solicitação de participação em investigação .....		86
Apêndice II – Guião da entrevista .....		87
Apêndice III – Transcrições das entrevistas .....		90
Transcrição - Entrevista 1.....		91
Transcrição - Entrevista 2.....		102
Transcrição - Entrevista 3.....		110
Transcrição - Entrevista 4.....		121
Transcrição - Entrevista 5.....		132
Transcrição - Entrevista 6.....		139
Apêndice IV – Respostas das entrevistas .....		151
Respostas – Entrevista 1 .....		152
Respostas – Entrevista 2.....		156
Respostas – Entrevista 3 .....		160
Respostas – Entrevista 4.....		164
Respostas – Entrevista 5.....		167
Respostas – Entrevista 6.....		171

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Caraterísticas do indivíduo empreendedor.....	22
Figura 2 – O complexo modelo do processo de empreendedorismo.....	24
Figura 3 – Motivações do indivíduo empreendedor.....	25
Figura 4 – Vantagens e desvantagens das entrevistas. ....	32
Figura 5 – Vantagens e Limites das entrevistas. ....	32
Figura 6 – Nuvem de palavras - Redes Sociais .....	52
Figura 7 – Nuvem de palavras - Passado / Presente / Futuro .....	61

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – O empreendedorismo em Portugal .....	11
Tabela 2 – Condições estruturais do empreendedorismo .....	13
Tabela 3 – Modelo explicativo do perfil empreendedor em contexto de crise.....	28
Tabela 4 – Caraterização dos participantes do estudo .....	37
Tabela 5 – Questão 1 - Caraterísticas do empreendedor .....	43
Tabela 6 – Questão 2 - Caraterísticas do empreendedor .....	44
Tabela 7 – Questão 3 - Caraterísticas do empreendedor .....	45
Tabela 8 – Questão 4 - Caraterísticas do empreendedor .....	45
Tabela 9 – Características identificadas nos entrevistados.....	47
Tabela 10 – Questão 5 - Motivações do empreendedor .....	47
Tabela 11 – Questão 6 - Motivações do empreendedor .....	48
Tabela 12 – Questão 7 - Resumo.....	49
Tabela 13 – Questão 7 - Motivações do empreendedor .....	50
Tabela 14 – Questão 11 - Empreendedorismo digital .....	53
Tabela 15 – Questão 12 - Empreendedorismo digital .....	53
Tabela 16 – Questão 14 - Empreendedorismo digital .....	54
Tabela 17 – Questão 16 - Crise pandémica .....	57
Tabela 18 – Questão 21 - Passado / Presente / Futuro.....	63

## **Lista de abreviaturas**

CEE – Condições Estruturais do Empreendedorismo

COVID-19 – *Corona virus disease 2019*

DGS – Direção Geral de Saúde

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

PIB – Produto interno bruto

PSED – *Panel Survey of Entrepreneurial Dynamics*

TAE – *Early-Stage Total*



A pandemia da COVID-19 chegou oficialmente a Portugal a 2 de março de 2020, quando foi reportado no comunicado número C160\_75\_v1 que um homem testou positivo à doença (DGS, 2020). A 13 de março de 2020, o Governo decretou, através do Despacho n.º 3298-B/2020, o intitulado Estado de Alerta, ao abrigo do disposto na Lei de Bases da Proteção Civil, que obrigou ao encerramento de escolas, bares, discotecas, restaurantes e restringiu a circulação de pessoas. A 18 de Março de 2020, o Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa, através do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, declarou o intitulado Estado de Emergência, que retirou direitos e coloca restrições de circulação a toda a população, encerra todos os comércios exceto supermercados, farmácias, postos de combustível e restaurantes que funcionem única e exclusivamente em modo *take-away*.

Deste contexto de crise pandémica apresentado, que abalou o país, são vários os impactos sentidos, onde será possível identificar impactos sociais, políticos e económicos (Kuckertz et al., 2020). Machado et al. (2020) enfatizam a necessidade de adaptação e aprendizagem, largamente justificada pela globalização, incerteza e mudança, onde podem observar-se vários problemas e de todos os tipos (económicos, sociais e ambientais). Juntando a estas problemáticas uma crise pandémica mundial, Keir (2020) afirma que foram várias as alterações na sociedade, não sendo diferente para o mundo do empreendedorismo em Portugal. Infelizmente, para administrar adequadamente uma crise é necessária uma preparação prévia por parte das empresas e somente poucas estarão preparadas para uma crise da magnitude da pandemia COVID-19 (Kuckertz et al., 2020).

Keir (2020) defende que os empreendedores serão agora mais importantes do que nunca no processo de recuperação das economias e é necessário voltar a criar empregos e formas de gerar riqueza e os empreendedores, pela sua forma de estar mais aberta, inovadora e flexível levam vantagem sobre as indústrias mais tradicionais pois são pessoas que conseguem navegar em situações complexas, que se destacam pela capacidade de criar respostas para as necessidades existentes, mesmo que inesperadas. Para a elaboração do presente estudo entendeu-se que, se os empreendedores são importantes num processo de recuperação de uma economia, deve ser ouvida e tida em conta a perspetiva destes, sendo necessário elaborar mais estudos com esta premissa.

Um dos assuntos que ganhou força no ano de 2020, e que já estava a ser discutido nas literaturas internacionais e nacionais, são as investigações sobre atividades empreendedoras (Machado et al., 2020). Nassif et al. (2020) chamam a atenção para a

importância do desenvolvimento de estudos que enfatizem os fatores que permitem a empreendedores e a pequenos e médios negócios reunirem condições de atuação em tempos de incerteza e em ambientes de restrições. Estes autores afirmam que proposições nestas direções poderiam contribuir, sob o ponto de vista teórico e empírico, para fundamentar não apenas de tais comportamentos empreendedores como também do próprio desenvolvimento socioeconômico do país. Para estas investigações, a teoria e a prática devem direcionar as pesquisas para observar e explicar as adversidades em tempo real (Thompson, Verduijn, & Gartner, 2020).

Silva et al. (2020) apontam que a pandemia COVID-19 tem colocado enormes desafios à economia portuguesa e aos seus decisores económicos e políticos. Concluem ainda que, foram vários os setores que pararam, ou quase pararam, por razões de saúde pública, no geral, o efeito direto e indireto da contração dos setores altamente sensíveis colocou em risco entre 17% a 31% do emprego no setor privado da economia portuguesa e foram sentidas alterações na forma de consumir, trabalhar e comunicar, contudo, surgiram novas oportunidades. Para Kuckertz et al. (2020) a pandemia COVID-19 desenvolveu-se globalmente e as contramedidas necessárias postas em prática prejudicaram repentinamente as economias. Estes autores enfatizam a importância de se efetuar uma análise às adversidades que as *startups* enfrentam durante a crise pandémica e como elas lidaram com essas adversidades, assim como, analisar as medidas políticas, podendo servir de inspiração para projetar iniciativas de apoio para proteger as *startups* das consequências do atual bloqueio e para aliviar os efeitos de crises futuras.

É importante analisar os momentos de crise, sendo relevante analisar o que mudou para os empreendedores portugueses no ano de 2020, como lidaram com as condições que se apresentaram disponíveis neste novo presente e que aprendizagem se retira para os empreendedores do futuro. Daqui emergindo as seguintes questões de investigação:

- Como reagiram os empreendedores em Portugal à crise provocada pela COVID-19?
- Quais as características e motivações para empreender em período de crise pandémica?

Relacionado com o problema identificado, foram ainda definidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Analisar o impacto do COVID-19 na atividade empreendedora em Portugal, através da concretização de um estudo de casos múltiplos de empreendedores.

Objetivos específicos:

- a) Compreender o surgimento do empreendedor em período de crise pandémica;
- b) Apurar se estes empreendedores são empreendedores experientes ou novos empreendedores;
- c) Apurar se estes empreendedores procuraram novas áreas de atuação e novas oportunidades ou aproveitaram talentos e experiências já adquiridas;
- d) Compreender se estas atitudes empreendedoras tiveram origem numa escolha ou numa alternativa;
- e) Identificar quais as principais motivações destes empreendedores;
- f) Compreender as plataformas digitais e a sua importância para empreender em contexto de crise pandémica;
- g) Apurar se a crise pandémica funcionou como impulsionador para o empreendedorismo;
- h) Identificar quais os obstáculos comuns, sentidos por estes empreendedores, com o surgimento da crise pandémica;
- i) Apurar quais as estratégias a manter para o empreendedorismo do presente e do futuro, tendo em conta a experiência obtida pelos empreendedores que atuaram durante a crise pandémica.

Através deste estudo será feita uma análise de alguns casos de empreendedorismo no ano de 2020, para avaliar em que medida surgiram novas oportunidades de empreendedorismo e qual a adaptação necessária por parte dos empreendedores, tendo em conta o contexto de crise pandémica. A metodologia adotada no presente trabalho foi selecionada em função das questões de investigação formuladas anteriormente. O plano de pesquisa estruturou-se sobre uma metodologia qualitativa, integrando 6 estudos de caso de empreendedores, com recurso a entrevistas semiestruturadas, cujos registos foram posteriormente sujeitos a um processo de análise de conteúdo.

Assim, segundo Nassif et al. (2020) é necessária a procura por respostas que, sob a perspetiva dos empreendedores e das pequenas empresas, contribuam para a compreensão e identificação de soluções, estratégias, técnicas de gestão, questões sociais e ambientais, ou ainda, que contribuam para formular políticas públicas que amparem estes empreendedores e as pequenas empresas em momentos extremos como o que estamos a viver.

Jardim (2020) defende que, para reduzir a incerteza em caso de crise, importa analisar criticamente os empreendedores, a sua capacidade para identificar riscos, diagnosticar as

ameaças, planificar processos e implementar procedimentos adequados aos contextos e circunstâncias. Nesse sentido, o autor conclui que importa identificar esses traços e analisá-los no contexto atual de crise. Kuckertz et al. (2020) partilham da mesma visão, defendendo que estes estudos se tornam essenciais para tirar conclusões e fazer chamadas de atenção para questões relevantes, e fundamentadas, tendo em conta as reais necessidades do tecido empresarial português. Depois de um ano marcado por tantos fatores inesperadamente negativos, torna-se importante analisar várias perspetivas, perceber e dar a conhecer que, em momentos de crise surgem também oportunidades e formas de empreender.

O presente estudo inicia-se com a revisão de literatura, com vista à criação de um robusto marco teórico, alicerçado no estado de arte das temáticas objeto de estudo. Prossegue, no capítulo segundo, com a apresentação da metodologia de investigação e o estudo de caso múltiplo, seguindo-se o capítulo terceiro com a análise e discussão dos resultados. Por último, são apresentadas as conclusões, estas constituídas por considerações finais, limitações do estudo e as linhas futuras de investigação.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## 1.1 Empreendedorismo

### 1.1.1 Conceito e evolução

Chaves (2009) sustenta que o empreendedorismo é considerado, pelas teorias de base económica, como um fator importante para desencadear processos de crescimento e desenvolvimento económico, acrescentando que, associa-se empreendedor à inovação, à criatividade e à capacidade de assumir riscos. Costa (2008) refere que, tradicionalmente, Jean-Baptiste Say é creditado por cunhar a palavra e avançar no conceito de empreendedor, mas na verdade foi Richard Cantillon o primeiro a introduzir o termo, sendo o autor da primeira teoria económica sobre o empreendedorismo, no século XVIII. Este definiu, então, o empreendedor como alguém que assume um determinado risco de negócio, direcionando as energias para futuros proveitos e ganhos, fruto de uma atitude visionária.

Bucha (2009) sustenta que numa perspetiva económica, o conceito de empreendedorismo tem evoluído ao longo dos tempos. Acrescenta que, no século XVII, empreendedorismo significava a firme decisão de fazer qualquer coisa; no século XIX e início do século XX, empreendedorismo entendia-se como o ato de criar grandes impérios económicos e hoje significa a atividade de toda a pessoa que está na base de uma empresa ou organização.

O empreendedorismo é um fenómeno global que resulta de mudanças profundas nas relações internacionais entre nações, empresas, modos de produção, o mercado de trabalho e a formação académica e profissional (Muniz, 2008). Willerding, (2011) defende que o termo empreendedorismo advém da expressão francesa *entreprendre* utilizada para descrever o indivíduo que assume o risco de criar novos empreendimentos. Desta forma, o mesmo autor afirma que pode assumir-se o termo empreender como o estudo das necessidades, conhecimentos, capacidades, e valores dos empreendedores que podem levar a ações e que destas ações resultem empreendimentos.

Dolabela (1999) destaca que o empreendedorismo deve levar ao desenvolvimento económico, criando assim benefícios para a sociedade. Classifica ainda o empreendedor como aquele que atua para gerar riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, ou na inovação em áreas como o marketing, produção, organização entre outras. As empresas empreendedoras são empenhadas em constituir novas atividades criadoras de riquezas, além disso, o empreendedorismo é um fenómeno global,

foco do interesse de agências internacionais de desenvolvimento, grupos de investimento, governos centrais e regionais, universidades e instituições públicas e privadas (Ângelo, 2003; Dolabela, 1999).

Para Bucha (2009), o empreendedorismo não é só um conceito de negócio, mas um conceito de vida, dado que este faz parte de um conjunto de transformações que ajudam a construir um processo de desenvolvimento que não pode ser obtido a qualquer preço, mas deverá ser sustentável. Ou seja, o empreendedorismo deve oferecer melhor qualidade de vida que é, hoje, uma das chaves do desenvolvimento de qualquer economia.

O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM<sup>1</sup>) define empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM, 2007, p. 3). Para Drucker (1985) o empreendedorismo não é apenas uma característica individual de uma pessoa que indica um novo negócio, mas é também, uma característica das grandes empresas, já existentes, que podem fomentar o empreendedorismo como forma de induzir inovação tecnológica aos seus produtos e/ou serviços.

Apesar das mais variadas definições aqui apresentadas, e de muitas mais existentes sobre este conceito, o conceito de empreendedorismo pode ser compreendido como uma propensão para inovar, desenvolver a capacidade para aceitar a mudança, assumir responsabilidades pelas próprias ações, formular objetivos e tentar concretizá-los juntamente com uma vontade e motivação para o sucesso (Chaves, 2009).

### **1.1.2 Empreendedorismo em Portugal e a sua evolução**

Fatores como a criação de emprego, o crescimento económico ou a riqueza de uma sociedade estão relacionados com a importância do empreendedorismo numa sociedade (Trigo, 2003). A sociedade portuguesa não será uma exceção, “A promoção dum espírito empreendedor e da inovação não é mais uma opção de Portugal. É antes uma necessidade primordial” (Sarkar, 2007, p. 30). Ainda de acordo com o defendido por este autor, para promover o empreendedorismo no país é necessário, não só, perceber a inovação, mas

---

<sup>1</sup> O projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM – [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)) realiza uma avaliação anual da atividade empreendedora, das aspirações e das dificuldades dos indivíduos num largo conjunto de países. Atualmente, o GEM é o maior estudo sobre dinâmicas empreendedoras no mundo.

também, saber como usá-la e saber como promover internamente as boas práticas de outros países. O empreendedorismo tem vindo a ganhar bastante destaque em Portugal, assumindo-se como extremamente relevante na dinamização e desenvolvimento socioeconómico. Esta sedimentação do empreendedorismo no contexto português pode justificar-se pelos momentos de crise financeira a que o país tem estado sujeito (Daniel et al., 2015).

Recuando no tempo, encontramos diversas opiniões sobre o empreendedorismo no país.

“Vários peritos referem que o nível de empreendedorismo em Portugal é muito limitado pela cultura nacional, na medida em que a população portuguesa é bastante relutante ao risco. Sobrevaloriza-se o fracasso dos empreendedores contrariamente ao que acontece em países como o Reino Unido e os Estados Unidos, onde se encara o fracasso e os erros como oportunidade de melhoria dos serviços oferecidos. Da mesma forma, a população caracteriza-se por uma falta de capacidade empreendedora que se traduz nas oportunidades de sucesso dos empreendedores” (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004, p. 19).

“Portugal não é uma nação de empreendedores, segundo o GEM 2004 apenas 4% da população adulta pode ser classificada como empreendedora, ficando Portugal na posição 28 do ranking de países empreendedores (de entre os 34 países participantes). Um dos agentes causadores desde bloqueio é a cultura portuguesa, fortemente influenciada pelo medo de falhar” (Silva et al., 2008, p. 71).

O peso cultural da aversão ao risco, o medo social da falência e recusa no desenvolvimento de carreiras pessoais independentes, prevalece. A independência e risco não são valores predominantes na cultura portuguesa, sendo, porém, importantes para a decisão e empenho em iniciativas empreendedoras (Silva et al., 2008).

Por outro lado, os estudos indicavam que as habilitações literárias da grande maioria dos empresários portugueses eram baixas, situando-se ao nível do ensino preparatório e secundário (Leite & Oliveira, 2007). Muitas vezes, observava-se que a motivação para empreender era mais forte do que a própria capacidade para conduzir um negócio sendo que a atitude relacionada com a autoavaliação (autoestima) fazia com que muitos optassem por desistir da iniciativa mesmo antes desta ter sido efetivamente levada à

prática (Silva et al., 2008). Leite e Oliveira (2007) afirmam que em Portugal grande parte das empresas rapidamente cessa a sua atividade em virtude de não possuir capacidade financeira, operacional ou competitiva, para continuar no mercado. Uma das grandes fragilidades dos empreendedores nacionais parecia ser a falta de conhecimento do mercado.

Será que os referidos estudos e afirmações ainda refletem a realidade do empreendedorismo português? Ou serão agora um dado histórico, daquela que foi a realidade e a evolução de um país face ao seu perfil de empreendedorismo? Com o decorrer dos anos, as publicações sobre tendências e comportamentos de empreendedorismo português têm revelado uma evolução extraordinária.

O GEM (2013) destaca que o ano de 2013 marcou a sétima ocasião de realização do estudo GEM Portugal. Cada iteração do estudo compara, normalmente, os resultados do ano a que se refere com os resultados do ano anterior, mas em 2013, para o GEM (2013) foi decidido associar a esse processo comparativo uma maior abrangência temporal, analisando a evolução das dinâmicas empreendedoras em Portugal entre os anos de 2004 e 2013, marcando uma década de estudo sobre o Empreendedorismo em Portugal.

O primeiro instrumento metodológico de recolha de informação primária do GEM (2013) tem como base uma análise dos resultados da sondagem à população adulta, onde os principais resultados são apresentados de acordo com três componentes de análise: atitude e perceções sobre o empreendedorismo; atividade empreendedora; e aspirações empreendedoras. As atitudes e perceções sobre o empreendedorismo dizem respeito à forma como o fenómeno é percecionado pelos indivíduos, tendo em consideração um conjunto de determinados pontos de vista analisados pelo GEM (2013). Ainda neste estudo, a análise da atividade empreendedora debruça-se sobre vários parâmetros associados à criação e cessão de negócios, dando origem ao principal índice criado e monitorizado pelo estudo GEM – a taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage Total* (TAE<sup>2</sup>), estes indivíduos são denominados empreendedores *early-stage*.

O GEM (2013) refere que as aspirações empreendedoras se prendem com os desejos e ambições dos empreendedores em introduzir novos produtos e novos processos

---

<sup>2</sup> TEA – taxa que mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos).

produtivos no mercado, abordar mercados externos, desenvolver uma organização e financiar o crescimento do seu negócio com capitais externos, entre outros. Acrescenta ainda que, a evolução da taxa TEA é, possivelmente, a dinâmica mais interessante analisada ao longo da última década de estudos GEM em Portugal, uma vez que esta traduz o nível concreto de empreendedorismo *early-stage* no país.

Neste sentido, na tabela que a seguir se apresenta, destacam-se alguns dos principais resultados associados à evolução de atividade empreendedora em Portugal, dados obtidos pelo GEM (2013) para o ano 2013 e comparação/reflecção com os dados recolhidos nos estudos GEM em Portugal durante a última década:

Tabela 1 – O empreendedorismo em Portugal

<b>O Empreendedorismo em Portugal – Sondagem à População Adulta</b>	
Em 2013, registou-se uma taxa TEA de 8,2%	Este resultado insere-se numa tendência de aumento que se verifica desde 2010. A taxa TEA de Portugal tem demonstrado consistentemente valores próximos da média das economias orientadas para a inovação, sendo que, desde 2010, essa consistência é particularmente robusta.
A taxa TEA de Portugal é a 47 <sup>a</sup> mais elevada do universo GEM 2013	Posição entre os 67 países que completaram a Sondagem à População Adulta.
A taxa TEA de Portugal é a 10 <sup>a</sup> mais elevada no quadro das economias orientadas para a inovação	Posição dentro de um universo de 26 economias.
A faixa etária entre os 25 e os 34 anos é a que regista a maior incidência de atividade empreendedora <i>early-stage</i> com uma TEA de 11,9%	Esta é uma tendência que está alinhada com o que acontece nos três tipos de economias estudados.
Em 2013, o setor onde se regista uma maior percentagem de atividade empreendedora, nascente ou nova, é o setor orientado para o consumidor	O setor orientado para o consumidor inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final, reunindo 44,4% dos empreendedores <i>early-stage</i> . O setor orientado para o cliente organizacional, aquele que abrange todas as atividades onde o cliente primário é outro negócio, é o que regista a segunda maior percentagem de empreendedores <i>early-stage</i> com uma taxa de 28,0%.

O nível de escolaridade onde se regista a maior incidência de atividade empreendedora corresponde ao nível de formação pós-graduada	Isto é, são os detentores de mestrado ou doutoramento os mais propensos a tornarem-se empreendedores (TEA de 14,8% para a população detentora desse nível de escolaridade). Esta é uma tendência típica de economias orientadas para a inovação.
Cerca de 75% dos empreendedores <i>early-stage</i> criam negócios motivados pela oportunidade	No que toca ao rácio oportunidade/necessidade, que mede a força relativa de cada uma das principais motivações para criação de um negócio, os valores em Portugal são novamente semelhantes aos da média das economias orientadas para a inovação, especialmente desde 2010.
Cerca de 21,4% dos empreendedores <i>early-stage</i> criam negócios motivados pela necessidade	
Os restantes 3,5% dos empreendedores <i>early-stage</i> alegam uma combinação de motivações para a criação da empresa ou negócio	
Em Portugal, 3,0% da população adulta desistiu de um negócio nos 12 meses anteriores à realização da sondagem.  No caso de 2,1% da população o negócio não continuou e no caso de 0,9% continuou.	A ausência de lucros tem sido sempre o principal motivo para cessação da atividade empreendedora na última década, embora a dificuldade em obter financiamento tenha vindo a ganhar preponderância desde 2010.

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor (2013)*.

Com base na Sondagem aos Especialistas Nacionais<sup>3</sup>, o segundo instrumento metodológico de recolha de informação do GEM, é possível traçar o panorama qualitativo das chamadas Condições Estruturais do Empreendedorismo (CEE) em Portugal, um conjunto de nove condições que se relacionam diretamente com os fatores impulsionadores e os constrangimentos ao empreendedorismo no país (GEM, 2013).

<sup>3</sup> Os especialistas selecionados para participarem na Sondagem a Especialistas Nacionais correspondem a diferentes tipos de *stakeholders*, de acordo com a sua reputação e referência profissional em dez dimensões empresariais distintas: Apoio Financeiro, Políticas Governamentais, Programas Governamentais, Educação e Formação, Transferência de Investigação e Desenvolvimento, Infraestrutura Comercial e de Serviços, Abertura do Mercado, Acesso a Infraestruturas Físicas, Normas Sociais e Culturais, e Empreendedorismo Sénior.

O GEM (2013) destaca também as condições estruturais do empreendedorismo, onde, de um modo geral, importa referir que se verificou, comparativamente ao ano de 2012, uma evolução positiva global das apreciações dos especialistas nacionais em relação às CEE em Portugal. Alguns dos principais resultados, apresentados neste estudo, associados às CEE em Portugal são agora apresentados, de forma resumida, na tabela seguinte.

*Tabela 2 – Condições estruturais do empreendedorismo*

<b>Condições Estruturais do Empreendedorismo – Sondagem aos Especialistas Nacionais</b>	
A condição estrutural “Acesso a Infraestruturas Físicas” foi a que obteve a apreciação mais positiva por parte dos especialistas nacionais	Destacam a generalidade da infraestrutura existente no país como um fator facilitador do empreendedorismo. As avaliações em Portugal são mais positivas que na média das economias orientadas para a inovação.
A condição estrutural “Apoio Financeiro” recebeu uma classificação média no limiar do positivo, em 2013	Com os especialistas a melhorarem consideravelmente a sua opinião em relação a 2012 e a avaliarem positivamente a existência de subsídios públicos e capital de risco.
A condição estrutural “Políticas Governamentais” foi a que registou a apreciação menos favorável por parte dos especialistas nacionais, em 2013	Os especialistas nacionais apontam como principais obstáculos ao fomento da atividade empreendedora no país a existência de um excesso de burocracia e de carga fiscal. As avaliações mais recentes das “Políticas Governamentais”, particularmente em 2012 e 2013, foram especialmente penalizadoras para uma condição estrutural já tipicamente mal avaliada.

*Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2013).*

Após a leitura e análise destes dados é evidente que existiu uma evolução positiva no que toca ao empreendedorismo em Portugal. Se anteriormente a escolaridade era referida como um ponto fraco dos gestores e empreendedores do tecido empresarial português, hoje em dia é possível afirmar, com fundamento em novos dados, que o nível de escolaridade onde se regista a maior incidência de atividade empreendedora corresponde ao nível de formação pós-graduada, ou seja, os empreendedores portugueses procuram conhecimento, estes empreendedores têm literacia, têm instrução que lhes permite entender os mercados. Portugal apresenta uma economia orientada para a inovação, onde são predominantes o empreendedorismo por oportunidade e o setor onde se regista uma maior percentagem de atividade empreendedora é o setor orientado para o consumidor.

Existem no país infraestrutura físicas para apoio e incentivo ao empreendedorismo, que atuam como fator facilitador ao crescimento do empreendedorismo português.

O incremento do empreendedorismo é, assim, uma das mais importantes políticas de desenvolvimento da economia ao dispor dos governos de países com economias de mercado, como Portugal (Gaspar, 2009). Entre 2011 e 2012, a atividade empreendedora em Portugal não sofreu alterações significativas ao nível dos seus índices mais relevantes, monitorizados pelo estudo GEM (2013), mas isto não significa que existiu um retrair do empreendedorismo no país, muito pelo contrário, significa que, mesmo com o agravar da situação económica, financeira e social do País, a iniciativa empreendedora não diminuiu, tendência essa que se manteve para o ano 2013.

Em conclusão ao exposto no GEM (2013), observamos que durante essa década, Portugal apesar de se caracterizar por uma já intensa atividade empresarial de qualidade e por uma cultura empreendedora mais positiva, ainda sofre de algumas barreiras limitadoras do processo de empreendedorismo e de criação de novas empresas, em particular com base em inovação, qualidade e diferenciação global, sendo que, as Políticas Governamentais têm de ser revistas e devem ser mais rápidas a adaptar-se à realidade dos mercados, por forma a conseguir colocar o país numa posição mais competitiva.

### **1.1.3 Empreendedorismo por necessidade versus empreendedorismo por oportunidade**

A mudança é encarada como uma oportunidade e o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para as suas potencialidades racionais e intuitivas, é uma busca do autoconhecimento em processo de aprendizagem permanente, em atitudes de abertura para novas experiências e novos paradigmas (Baggio & Baggio, 2014).

Segunda a perspectiva de Willerding (2011, p. 53) pode-se abordar o empreendedorismo de duas formas: “por necessidade ou por oportunidade. Os autores afirmam que no empreendedorismo por oportunidade o empreendedor investiga novos nichos de mercados, enquanto no empreendedorismo por necessidade objetiva diferenciais competitivos para desenvolver e manter-se no mercado em que atua”. Para o GEM (2007), empreendedores por oportunidade são motivados pela perceção de uma opção rentável de negócio e empreendedores por necessidade são motivados pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda.

Roldão et al. (2018) refere que os resultados obtidos no seu estudo revelam que maiores recessões econômicas elevam em 3,81% a intenção de empreender, o que sugere que os indivíduos procuram na crise econômica oportunidades de negócios que podem estar motivadas, possivelmente, pelo empreendedorismo por necessidade. De acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), o empreendedorismo pode ser induzido pela oportunidade, quando se materializa uma oportunidade de negócio, ou pela necessidade, quando reflete a ausência de outras alternativas de emprego. Existindo ainda a hipótese destes dois aspetos coexistirem, ou seja, empreendedorismo induzido por oportunidade e simultaneamente por necessidade. É acrescentado ainda que, o empreendedorismo pode ainda ser induzido por outros fatores, como por exemplo, o envolvimento num negócio da família.

A intenção de empreender é apresentada, muitas vezes, como necessária para a sobrevivência do indivíduo desempregado (Santos, 2006). Moraes & Júdice (2008) defendem que a falta de emprego no mercado é uma realidade de facto existente e inevitável, criando no indivíduo desempregado um mecanismo de adaptação à nova realidade e que o induz a abrir um novo negócio para garantir o seu sustento. Estes autores referem que em parte dos casos, o indivíduo desempregado sente a necessidade de se reinventar, pois é comum que este não consiga recolocar-se no mercado na atividade profissional que desempenhava anteriormente, dessa forma, ele precisa de se preparar para agir de forma mais ativa e dedicar-se a um novo negócio em busca de futuras oportunidades.

Podendo ter o empreendedorismo origem na necessidade, este pode também tê-la na oportunidade (Baggio & Baggio, 2014; Leite & Oliveira, 2007). Segundo Arrighetti (2016) existem duas possibilidades, é possível que, com a instalação de uma crise, na medida em que cresce o desemprego e diminuem-se as oportunidades de mercado, as pessoas são impelidas a se decidirem por uma alternativa *second best*, ou seja, em concentrar mais esforços no autoemprego por necessidade como alternativa ao desemprego. Por outro lado, durante períodos de crise, a quantidade e a qualidade das oportunidades de negócios ficam piores, o que se remete em uma menor taxa de abertura de empresas devidamente legalizadas (Klapper & Love, 2011).

#### **1.1.4 Empreendedorismo digital**

Kuckertz et al. (2020) referem que no curto prazo, surgirão oportunidades advindas da crise do COVID-19, como o desenvolvimento de soluções de higiene ou o trabalho digital. Keir (2020) argumenta que com o passar dos meses, tanto os empresários quanto os funcionários encontraram maneiras de trabalhar de forma eficiente em casa, muito graças à ajuda de plataformas digitais, e uma grande percentagem de empresas relatou posteriormente um aumento na produtividade.

A transformação digital é para Portugal “uma possibilidade de dar o salto para níveis de desenvolvimento superior” disse Pedro Siza Vieira, Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, no 30.º congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC). Pedro Siza Vieira afirmou também que o último ano foi “absolutamente extraordinário como catalisador e acelerador de mudanças”, que já eram intuídas, apontando que muitas empresas tiveram de apostar no digital para “serem capazes de manter a sua atividade”. Concluiu que, nos próximos anos, “estou absolutamente convencido que o mundo inteiro e também no nosso País vai começar a ver fluir os benefícios totais destas tecnologias, elas vão transformar profundamente os modelos de negócios das empresas” (declarações publicadas no portal do governo, secção notícias, 13 de maio de 2021). Keir (2020) aponta que, a pandemia levou a um acelerar da digitalização das empresas (de forma transversal a quase todos os setores da economia) e é aí que residem muitas das oportunidades para os atuais e futuros empreendedores.

Portanto, durante todo este momento de crise, podemos afirmar que ocorreu paralelamente um outro fenómeno, algo que já vinha a tomar dimensão e que se revelou essencial para as empresas em momento de confinamento (Kuckertz et al., 2020). Na impossibilidade de as pessoas se deslocarem e frequentarem estabelecimentos físicos, as plataformas digitais surgem como uma alternativa imediata e simples para as empresas e organizações manterem contacto com os seus trabalhadores, mas principalmente, com os seus clientes (Keir, 2020). Ferreira et al. (2019) defendem que a importância das redes sociais não pode ser subestimada. Afirmam que, as redes sociais são um conjunto de plataformas online que encorajam os seus utilizadores a criarem relações e interações uns com os outros.

As plataformas digitais já foram percebidas pelas empresas como um mecanismo ótimo para as ajudar a alcançar os seus objetivos e metas de marketing, especialmente em aspetos como o envolvimento dos clientes, a gestão de relações com o cliente e a comunicação (Saxena & Khanna, 2013; Ferreira, 2019). As empresas procuram maneiras de se introduzir nas plataformas dígitas nos mais diversos aspetos de comunicação com os seus clientes, seja através da interatividade, da promoção, da facilitação do acesso à informação, obtenção de dados e até mesmo do aperfeiçoamento sobre o comportamento de compra do cliente (Zeng & Gerritsen, 2014).

O benchmarking nas plataformas dígitas é um recurso de grande utilização por parte das empresas e organizações. Verifica-se cada vez mais, a relação das pessoas com as suas aplicações de Social Media (i.e. Instagram, Facebook, Twitter, entre outros) e como uma parte importante da sua vida, seja pela busca de uma fonte de entretenimento e lazer, como também por questões profissionais, o que as tem tornado em fortes ferramentas para influenciar os consumidores (Ferreira, 2019).

Keir (2020) conclui que esta nova forma de viver e trabalhar veio mostrar, a existência de uma escassez de ferramentas digitais para permitir reuniões à distância, trabalho remoto e gestão de fluxos de trabalho, assim com o aumento do tráfego de internet, que originou numa maior procura por melhores infraestruturas digitais, pelo desenvolvimento de novas formas de *cloud computing* ou processamento digital, entre tantas outras novas necessidades.

### **1.1.5 Empreendedorismo em tempos de Covid-19**

Kuckertz et al. (2020) defendem que, a descoberta do coronavírus e a sua disseminação levaram muitos governos a tomar medidas drásticas. Afirmam no seu estudo que, o bloqueio de grande parte da sociedade e da vida económica veio como um choque exógeno para muitos atores económicos, principalmente para as *startups* inovadoras. Ao passo que o empreendedorismo estimula a economia, uma economia em recessão tem potencial de mitigar investimentos e diminuir a intenção empreendedora, uma vez que períodos de recessão estão associados a uma maior incerteza, alta volatilidade do mercado e impedem a obtenção de retornos a baixos riscos (Sepúlveda & Bonilla, 2011).

Para Keir (2020) as restrições à circulação impactaram significativamente os ecossistemas do empreendedorismo, pois um dos impactos sentidos pelas medidas de restrição à circulação, recai na atividade normal de empresas e das organizações.

Kuckertz et al. (2020) relevam que, embora tais eventos possam ser interpretados como oportunidades, o bloqueio sem precedentes de grande parte da sociedade, decorrente da crise do COVID-19 marca a situação atual como uma crise aguda.

Segundo o Governo, no seu comunicado de imprensa de 26 de março de 2021, no portal da República Portuguesa:

“Portugal passou do primeiro excedente orçamental atingido em democracia, de 0,1% em 2019, para um défice de 5,7% do PIB em 2020, explicado pela pandemia Covid-19. A dívida pública sofreu igualmente um forte agravamento, tendo aumentado de 116,8% para 133,6% do PIB entre 2019 e 2020”.

Já o GEM (2021) avançou com os seguintes dados: (1) para 2021 uma expectativa de crescimento do PIB em 4,3%, (2) para as exportações uma queda prevista de cerca de 15,4% em 2020, (3) o desemprego previsto é 9,6% para 2020 e 8,7% em 2021, sendo que no ano de 2019 a taxa foi de 6,5%, (4) para 2020, esperava-se apurar uma diminuição dos preços em 0,2%, (5) o défice orçamental nacional -6,3% e (6) é esperada uma dívida nacional de 134,4 bilhões de euros.

A relação entre o desemprego e a criação de novas empresas pode ser vista como positiva, pois quanto maior o desemprego maior será o estímulo para a criação de novas empresas, considerando-se nesse contexto o desemprego como forma catalisadora da intenção de empreender (Almeida et al., 2013). Mas, este processo de nascimento de um empreendedor refere-se à relação individual entre o indivíduo e sua intenção de empreender, e não a uma relação macroeconômica entre o nível de desemprego de um país e a intenção empreendedora de um determinado indivíduo (Almeida et al., 2013). Por outro lado, numa visão inversa à referida anteriormente, ainda numa perspectiva macroeconômica, o desemprego pode relacionar-se de forma negativa com o empreendedorismo, pois em períodos de recessão econômica a probabilidade de sobrevivência de uma nova empresa é baixa, já que o empreendedor vai deparar-se com maiores riscos e menores perspectivas de crescimento (Ritsila & Tervo, 2002).

Segundo publicação GEM (2021), a forte queda na procura por produtos e serviços em março e abril de 2020 resultou numa redução drástica nas vendas para um grande número de empresas. Esta publicação aponta que as medidas tomadas pelo governo para apoiar essas empresas evitaram a falência de algumas destas, no entanto, as medidas tomadas

incidiram mais em manter as empresas existentes a funcionar e menos em estimular o empreendedorismo. Kuckertz et al. (2020) defendem que perante a constante incerteza e à medida que a crise econômica se intensifica, com o arrastar no tempo de sentimentos de incerteza, recuos que levam a novos períodos de confinamento e novas paragens das atividades económicas, espera-se que novas medidas sejam implementadas para atender a este último propósito.

É sustentado por Roldão et al. (2018) que os resultados sobre empreendedorismo vão de encontro com o debate de ações públicas voltadas à atenuação dos efeitos das crises, isto porque observa-se que negócios informais que nascem em períodos de crise, regra geral, operam em pequenas escalas e têm uma perspectiva de curto prazo mais acentuada. Ou seja, embora sob uma perspectiva de curto prazo, as políticas de transferência de recursos, por exemplo, podem amenizar as externalidades geradas por uma crise e a expansão e alocação ineficiente dos recursos públicos em cenários de estagnação podem reduzir a produtividade do setor privado e apenas atenuar uma condição de curto prazo. Concluem ainda que, nesse caso, as políticas públicas de médio e longo prazo devem ser trabalhadas para que se possa fomentar investimentos sustentáveis, com implementação de integração social e incentivos contínuos a atividades empreendedoras.

Para Keir (2020) um dos impactos sentidos pelas medidas de restrição à circulação, recai na atividade normal de empresas e das organizações. Este defende que muitas empresas viram o seu ramo de atividade parado, tendo de agir rapidamente, optando por novas atividades e estratégias, dando resposta a necessidades que surgiram no mercado. Afirma que empresas de bebidas alcoólicas começaram a produzir desinfetantes para as mãos, enquanto, empresas do setor têxtil mudaram parte de sua capacidade de produção para a produção de máscaras e roupas de proteção, outras passaram a produzir viseiras de proteção. Refere ainda que estas empresas agarraram oportunidades de empreender que surgiram no momento em que as suas atividades se encontravam em risco. Keir (2020) conclui que uma vez que as pessoas continuam a ter necessidades por suprir, ainda que sejam diferentes, e se há necessidades, existem negócios para desenvolver.

## **1.2 O Empreendedor**

### **1.2.1 Conceito e evolução**

Um empreendedor é uma pessoa criativa, incentivadora, inovadora, que não tem medo de tomar decisões arriscadas, onde o seu objetivo principal é gerar riqueza (Teece, 2016). O

empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões não espera pela inovação, mas sim procura-a de forma sistemática através de ações proativas (Miguez & Lezana, 2017).

De acordo com Drucker (1985), a economia empreendedora começou por ser um fenómeno tipicamente americano, devendo-se, provavelmente, a mudanças de valores, percepções, atitudes, mudanças demográficas e a mudanças na educação. O conceito de empreendedorismo existe há bastante tempo, tem sido utilizado com diferentes significados e atualmente não se pode dizer que exista uma definição consensual, contudo, um dos aspetos que à partida é consensual é a relação do empreendedorismo com a criação de empresas e com aspetos inovadores (Sarkar, 2007).

Para Jardim (2020) um empreendedor distingue-se por ser pragmático e concretizar as suas ideias, consegue-o porque tem uma inteligência prática e os conceitos que aprende ganham uma dimensão prática nos seus projetos. Este autor acrescenta que, um empreendedor desenvolve ideias apropriadas às circunstâncias envolventes. Flatau et al. (2015) e Serôdio et al. (2018) defendem que um empreendedor vive focado nos resultados a conseguir e é por isso que, ele mede o impacto social dos seus serviços, sobretudo em contextos como os de pobreza, crise, calamidade e inquietação coletiva. Concluindo que estes indivíduos têm como o objetivo nuclear demonstrar efeitos. Mas os empreendedores não provocam só mudança, também exploram as oportunidades que as mudanças criam, seja na tecnologia, na preferência dos consumidores, nas normas sociais apresentadas, etc. (Baggio & Baggio, 2014; Drucker, 1985). Pode então afirmar-se que, faz parte do perfil do empreendedor saber gerir as crises, identificando as ameaças e ativando flexivelmente as estratégias mais adequadas para superar obstáculos e atingir objetivos (Jin et al., 2014; Partnership for 21st Century Skills, 2010; Shen & Cheng, 2020).

Franco (2020) defende que num mundo global e caracterizado pelas transformações exponenciais, impõe-se aprender a lidar com o imprevisível e mudanças drásticas. E tal exigência torna-se patente na tomada de decisão em curtos espaços de tempo e ao mesmo tempo que ocorrem crises. Desta capacidade depende, em grande parte, o futuro dos negócios (Ismail, 2014).

Segundo Sarkar (2007), talvez a definição mais próxima do conceito de empreendedor, usada atualmente seja a de Joseph Schumpeter, que refere que o empreendedor é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, podendo tomar várias formas,

nomeadamente a introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.

### **1.2.2 Caraterísticas**

Kerr et al. (2017) referem no seu estudo que, os pesquisadores gravitaram, principalmente nas últimas décadas, em torno do modelo de personalidade dos 5 fatores principais, o chamado Big-5. Explicam que, o modelo Big-5 é uma abordagem multidimensional para definir a personalidade, por meio da medição de: abertura para experiências, consciência, extroversão/introversão, amabilidade ou nível de socialização e neuroticismo/estabilidade emocional. Concluem que este tem sido o modelo predominante para traços de personalidade desde a década de 1980.

Estes cinco fatores cobrem um conjunto distinto de caraterísticas, conforme descrito por John et al. (2008, p. 138):

- Abertura para a experiência: descreve a amplitude, profundidade, originalidade e complexidade da vida mental e experimental de um indivíduo;
- Consciência: descreve o controlo de impulso prescrito socialmente que facilita o comportamento orientado para a tarefa e objetivo;
- Extroversão: implica uma abordagem energética em relação ao mundo social e material e inclui caraterísticas como sociabilidade, atividade, assertividade e emocionalidade positiva;
- Amabilidade: contrasta uma orientação pró-social e comunitária em relação aos outros com o antagonismo e inclui caraterísticas como altruísmo, ternura, confiança e modéstia;
- Neuroticismo (agradabilidade): contrasta a estabilidade emocional e temperamento equilibrado com a emocionalidade negativa, como sentir-se ansioso, nervoso, triste e tenso.

Kerr et al. (2017) defendem no seu estudo sobre traços de personalidade de empreendedores que, foram adicionados e fundidos outros traços no Big-5, incluindo a autoeficácia, a necessidade de realização, atitudes de risco, a capacidade de inovação e o locus de controlo. Chegaram à conclusão que os pesquisadores costumam misturar e combinar estas caraterísticas para descrever uma orientação empreendedora multidimensional.

Através da imagem que se segue, procedeu-se ao resumo das principais características mencionadas.

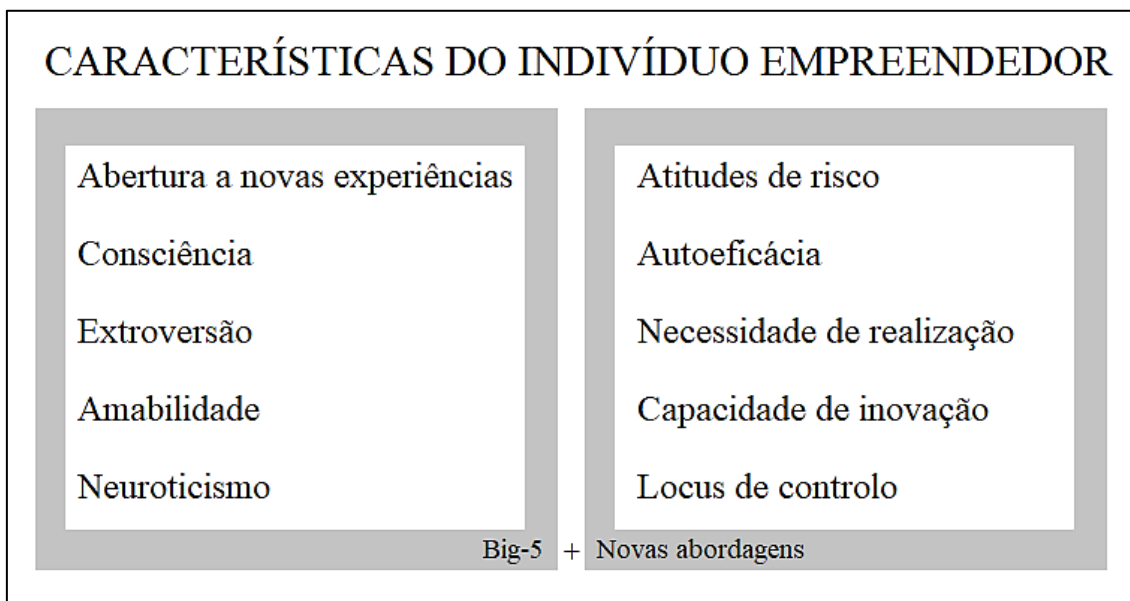


Figura 1 – Características do indivíduo empreendedor.  
Fonte: Elaboração própria.

As discussões sobre risco e empreendedorismo remontam a Knight (1921), que propõe que os empreendedores se diferenciam dos outros indivíduos devido à sua astúcia em perceber e agir de acordo com a oportunidade, apesar da incerteza e do risco. Kerr et al. (2017) referem que, as atitudes de risco são descritas na literatura como preferências de risco, tolerância ao risco, aversão ao risco e propensão ao risco. Acrescentam que todos os usos do conceito tentam responder à questão de saber se algo na personalidade de um indivíduo os predispõe a assumir as condições de risco do empreendedorismo e o impacto desse traço de personalidade nos resultados.

Em relação à autoeficácia e capacidade de inovação, muitos pesquisadores levantam a hipótese de que os empreendedores prosperam com um forte senso de autoeficácia pessoal para executar as suas visões e mantendo um olho aguçado para a inovação e para identificar novos produtos e mercados (Kerr et al. 2017). Cassar e Friedman (2009) descrevem a autoeficácia como a crença de uma pessoa de que ela pode realizar tarefas e cumprir papéis, e está diretamente relacionada a expectativas, objetivos e motivação. Utsch e Rauch (2000) examinam a capacidade de inovação e iniciativa como medidores de autorrealização, que neste caso é uma medida composta por autoeficácia, força de vontade interna superior, necessidade de realização e locus interno de controlo.

Um traço importante na literatura sobre empreendedorismo é o locus de controlo, *locus of control* (LOC), conceito introduzido pela primeira vez por Rotter (1954). Kerr et al. (2017) sustentam que, pessoas com LOC interno acreditam que podem influenciar os resultados por meio de sua própria capacidade, esforço ou habilidades, e não por forças externas que controlam esses resultados. Para estes pesquisadores, uma pessoa com um LOC interno conceitualiza que as suas próprias decisões controlam a sua vida, enquanto, o indivíduo com um LOC externo acredita que os verdadeiros fatores de controlo são o acaso, o destino ou características ambientais que não pode controlar ou influenciar.

Caliendo et al. (2014) argumentam que LOC interno está entre os traços de personalidade que melhor sustentam as decisões do empreendedor. Kerr et al. (2017) acrescentam que a necessidade de realização se refere ao desejo de um indivíduo por uma realização significativa, ao domínio de habilidades e alcance de metas desafiadoras. Na sua análise concluem que os estudos levantam a hipótese de que os empreendedores podem ter uma grande necessidade de realização, já que, construir um negócio do zero demonstra as habilidades individuais do indivíduo, de maneiras que muitas vezes são difíceis de combinar quando este trabalha num sistema em que a responsabilidade é difusa. Junto com o LOC, este foco importante para a necessidade de realização encontra forte apoio na literatura ao longo de várias dimensões.

Kerr et al. (2017) referem que estas características correlacionam entre si, ao mesmo tempo que são impactadas e moldadas por forças ambientais. Concluem que os pesquisadores em várias disciplinas, descrevem como os fatores de personalidade interagem ou são moderados por outras características individuais, como por exemplo, o gênero e a educação, acrescentando as condições externas, como por exemplo, a dinâmica da indústria, as características da cidade, etc. Tajeddini e Mueller (2009) atribuem esta variação às diferenças culturais e não a outros fatores ambientais.

Vários estudiosos definem o ecossistema empreendedor como a taxa de mudança imprevista que ocorre dentro de uma determinada indústria, seguindo as abordagens de Dess e Beard (1984) e de Sharfman e Dean (1991). Frank et al. (2007) na explicação da performance empreendedora, argumentam que a necessidade de realização, juntamente com outros fatores de personalidade, é muito menos relevante do que recursos ambientais e a conjuntura do processo, como o conjunto de funções de gestão, incluindo o planeamento, organização e práticas de recursos humanos.

Desta forma, Kerr et al. (2017) desenvolveram um modelo, adaptado de Frese (2009) e Brandstätter (2011), onde resumem o complexo modelo do processo de empreendedorismo.

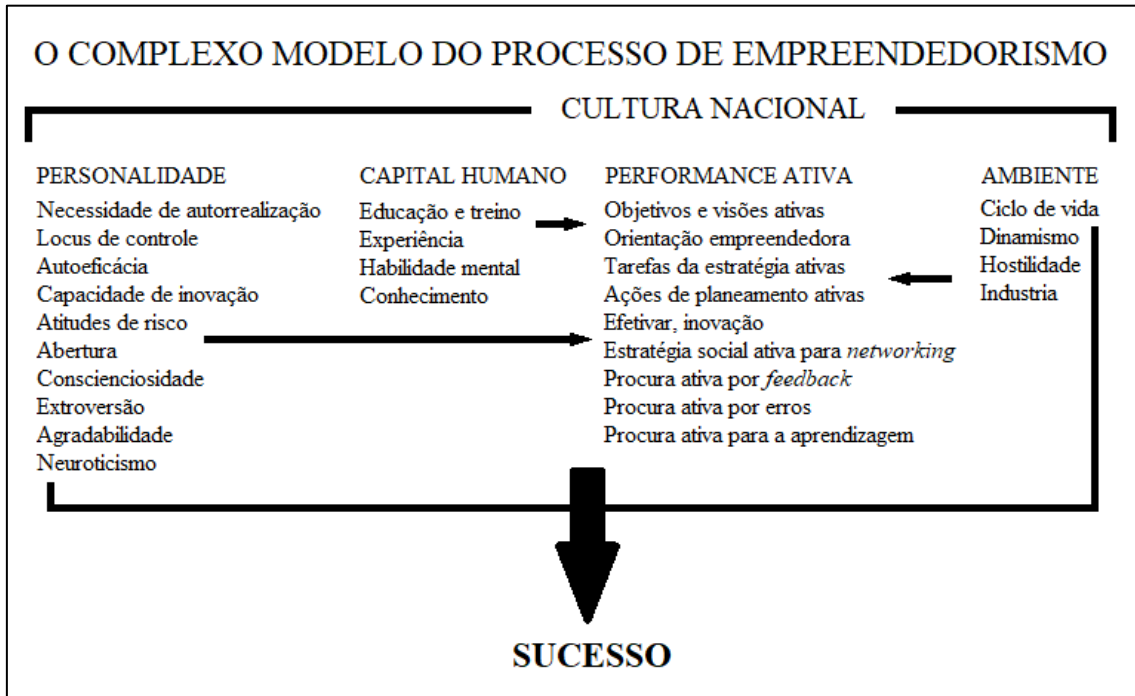


Figura 2 – O complexo modelo do processo de empreendedorismo.  
Fonte: Kerr et al. (2017, p. 23).

### 1.2.3 Motivações

Diferentes empreendedores têm objetivos e aspirações diferentes ao iniciar os seus negócios, assim como, a operar as suas empresas, e isso terá impacto sobre muitas decisões tomadas e nos resultados obtidos (Kerr et al., 2017). Uma fonte importante de dados longitudinais sobre motivações empreendedoras é o *Panel Survey of Entrepreneurial Dynamics* (PSED), que faz a seguinte questão aberta a novos empreendedores: “Porque é que quis começar este negócio?” (Hurst & Pugsley, 2011). Os autores organizam as 44 motivações originais em cinco categorias: razões não pecuniárias; para gerar renda; realizar uma boa ideia de negócio; falta de opções de emprego; outras.

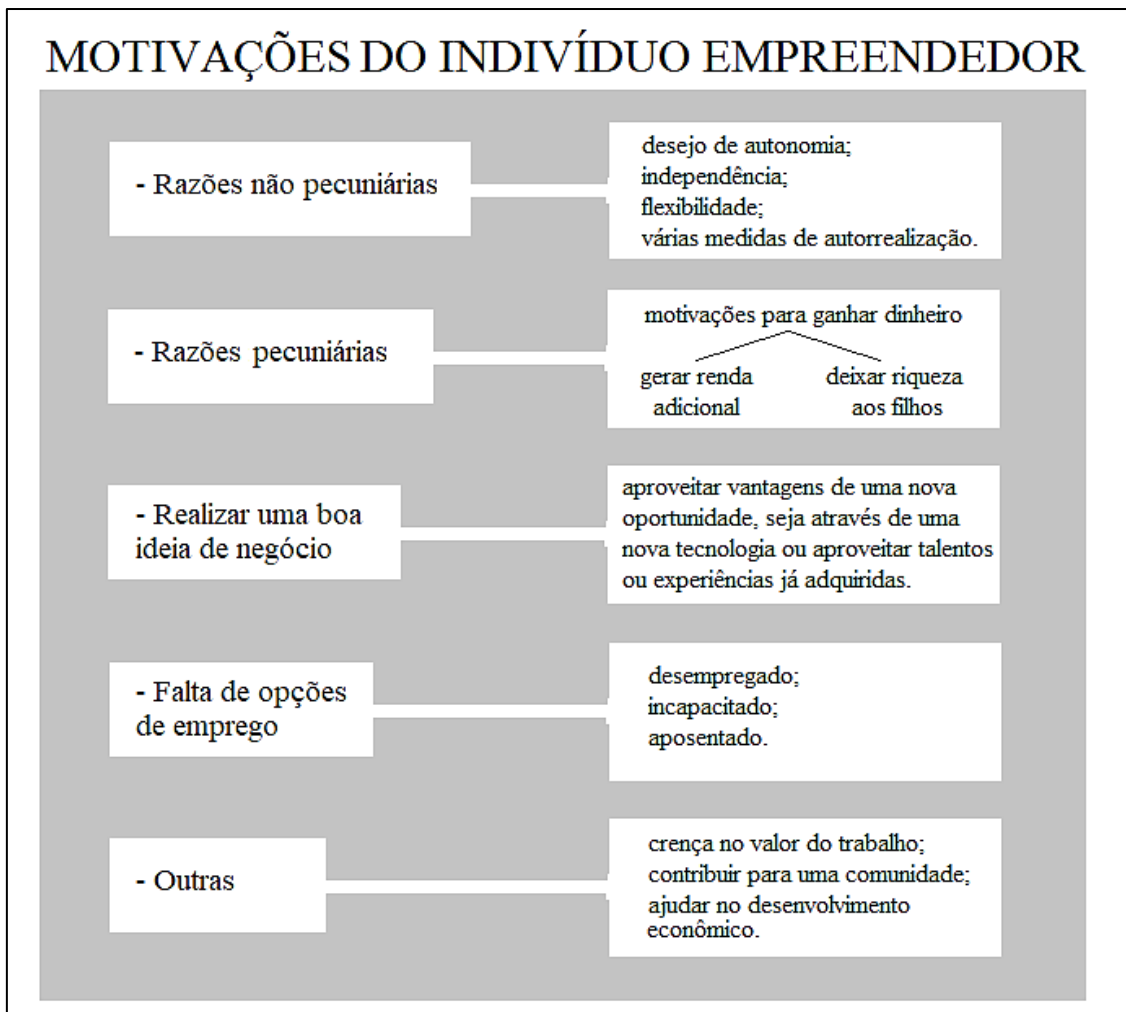


Figura 3 – Motivações do indivíduo empreendedor.  
Fonte: Hurst e Pugsley (2011).

Kuratko et al. (1997) usam uma estrutura de quatro fatores de declarações de metas identificadas, com base nas respostas de 234 empreendedores: (1) recompensas extrínsecas; (2) independência / autonomia; (3) recompensas intrínsecas; e (4) segurança familiar.

Hurst e Pugsley (2011) descobriram que a grande maioria das pequenas empresas não pretendem inovar ou expandir, mas, em vez disso, contentam-se em permanecer do seu tamanho e propósito atual. Estes autores concluem ainda que, as motivações não pecuniárias são o fator mais frequente para o nascimento de novas empresas. Ardagna e Lusardi (2010) sustentam a mesma conclusão, afirmando que a importância dos benefícios não pecuniários agora está bem documentada e robusta na literatura.

Moskowitz e Vissing-Jorgensen (2002) afirmam, no seu estudo ao investimento empresarial, que o investimento em empresas privadas dos EUA é extremamente concentrado e não diversificado, embora os retornos do capital privado não sejam maiores

do que os retornos do capital público. Os pesquisadores concluíram que as famílias estão dispostas a investir quantias substanciais em empresas privadas individuais com uma compensação de risco-retorno aparentemente muito pior, motivados por benefícios não pecuniários, uma preferência por assimetria ou uma superestimativa da probabilidade de sobrevivência. Esses estudos influentes reforçam a sabedoria convencional de que os empreendedores sacrificam ganhos para serem empreendedores, indicando que motivações não pecuniárias também devem estar presentes (Kerr et al., 2017).

A partir da pesquisa GEM, Ardagna e Lusardi (2010) medem que a taxa média de empreendedorismo é muito mais alta em países de baixo e médio-baixo rendimento (14%) do que em países de rendimento alto (6,7%), ao mesmo tempo, dois terços dos empreendedores em países pobres são empreendedores movidos pela necessidade, em comparação com 22% em países mais ricos. Paralelamente, estes autores afirmam que é possível concluir que, os empreendedores movidos por oportunidades proporcionam maior crescimento econômico ao seu país. Assim, como já abordado no tópico anterior, empreendedorismo por necessidade versus empreendedorismo por oportunidade, a literatura categoriza dois grandes tipos de empreendedores: empreendedores orientados para o crescimento, que procuram oportunidades e inovação e empreendedores orientados para a necessidade, que abrem novos negócios quando as opções são escassas (GEM 2007).

#### **1.2.4 Empreendedor em contexto de crise**

Jardim (2020) sustenta no seu estudo que embora qualquer pessoa possa constituir uma organização, existem certas singularidades pessoais e padrões de comportamento que podem ser benéficos em contexto de crise. Este autor acrescenta que para reduzir a incerteza em caso de crise, importa analisar criticamente a capacidade do indivíduo para identificar riscos, diagnosticar as ameaças, planejar processos e implementar procedimentos adequados aos contextos e circunstâncias. Nesse sentido, importa identificar esses traços e analisá-los no contexto atual de crise.

Jardim (2020) aponta que na dimensão emocional se enquadram os traços da confiança, conscienciosidade e da capacidade de concretização de ideias. O autor refere que em relação à confiança, torna-se relevante a inteligência emocional que se manifesta na confiança em si mesmo, na equipa e nos clientes, o que é tanto mais ou menos conseguido na medida em que são averiguadas e satisfeitas as necessidades reais de todos.

Conscienciosidade, definida pela competência, ordem, sentido do dever, procura de êxito, autodisciplina e deliberação, como o revela o modelo universal dos Cinco Fatores (McCrae & Costa, 1997; Miroslava & Ondrej, 2018). Na dimensão emocional está patente também na capacidade de concretizar ideias, a inteligência prática, que permite começar e concluir projetos, resolver problemas e contribuir com mais-valias para a sociedade (Sternberg, 2005). Assim, espera-se que os empreendedores demonstrem flexibilidade e adaptem seus modelos de negócios em resposta a uma crise (Kuckertz et al., 2020).

Jardim (2020) defende que na dimensão organizacional integram-se os traços do espírito de iniciativa, inovação e criatividade e avaliação do impacto. Assim, o autor afirma que os empreendedores são indivíduos que não esperam que os acontecimentos ocorram, estes fazem acontecer o rumo dos eventos, tornando-se esta capacidade de iniciativa como que um catalisador que ativa a motivação para atingir metas e realizar projetos. Martinelli et al. (2018) ilustram este ponto afirmando que os empreendedores resilientes são aqueles que criaram mudanças e oportunidades com os recursos disponíveis na época, seguindo um princípio de eficácia importante. Uma região empreendedora é caracterizada pela resiliência de seus empreendimentos e a atividade empreendedora pode contribuir para a reestruturação e adaptação no rescaldo da crise (Kuckertz et al., 2020). A literatura sugere que, para os empreendedores, lidar com a incerteza e o fracasso é uma parte normal dos negócios (Ucbasaran et al., 2013; Mandl et al., 2016).

Estes empreendedores assumem os riscos da inovação, estimulando a criatividade e a inovação como tópicos prioritários das políticas educativas, económicas e culturais, por isso, a ciência da criatividade e da inovação tem ganho espaço nas práticas quotidianas das escolas, das organizações e da academia (Chua & Bedford, 2016; Huggins & Thompson, 2015; Kenney, 2018; Mumford, 2012). As crises podem estimular a exploração de novas oportunidades, elas podem estimular o empreendedor a inovar e a desenvolver produtos e serviços alternativos (Brünjes & Revilla-Diez, 2013; Brem et al., 2020; Irvine & Anderson, 2004). Jardim (2020) acrescenta ainda, neste domínio organizacional, a capacidade de avaliar o impacto dos produtos desenvolvidos e dos serviços prestados, validando o que está a resultar mais e conseguindo adaptar e melhorar o que não está, além disso, estas pessoas desafiam os pensamentos automáticos e procuram novos enquadramentos.

Na dimensão comunicacional, Jardim (2020) apresenta os traços da clareza na comunicação, da relação positiva com os clientes e a capacidade de liderança. Este autor afirma que a clareza aponta para o que pretendem e para o modo como o comunicam. A relação com os clientes alude ao modo como estes são tratados, pois quando uma organização adota a perspectiva do cliente como um dos seus princípios orientadores centra-se na construção de boas relações que exigem qualidade nos produtos e serviços (Osterwalder et al., 2015).

O traço da liderança refere-se ao facto de o sucesso de uma organização depender em grande parte do tipo de liderança vigente, o que pressupõe aptidões em áreas específicas como as da comunicação, influência, tomada de decisão e promoção da coesão (Jardim, 2020). A qualidade de resposta rápida de uma organização a uma crise está também associada à resiliência e "depende da capacidade de melhorar a improvisação, coordenação, flexibilidade e resistência", qualidades essas que estão mais próximas do comportamento de rotina entre *startups* inovadoras do que entre empresas maiores e mais estabelecidas (Boin et al., 2010, p. 11).

*Tabela 3 – Modelo explicativo do perfil empreendedor em contexto de crise*

<b>Traços emocionais</b>	<b>Traços organizacionais</b>	<b>Traços comunicacionais</b>
Confiança	Espírito de iniciativa	Clareza
Conscienciosidade	Inovação e criatividade	Relação com os clientes
Concretização de ideias	Avaliação do impacto	Liderança
<b>Gestão das crises</b>		

*Fonte: Jardim (2020, p. 250).*

Em conclusão, Jardim (2020) afirma que “a capacidade de gerir as crises distingue os empreendedores de sucesso na medida em que este traço habilita a refletir e agir estrategicamente de modo a sobreviver às vicissitudes”.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

## 2.1 Enquadramento

Taylor e Bogdan (1992) designaram metodologia como a forma de produzir a investigação, o modo como os problemas são enfocados, como os diferentes pressupostos, interesses e propósitos levam à eleição de uma ou de outra metodologia.

Tendo em conta que o ano em análise está temporalmente muito próximo, não seria possível obter todos os dados estatísticos que permitem tirar conclusões sobre alterações de comportamentos empreendedores, não seria possível definir um perfil de empreendedor nem efetuar comparações com períodos anteriores. Na ausência de publicação destes dados em tempo útil, para elaboração do presente estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, de estudo de caso múltiplo, em que o instrumento de recolha de dados foi uma entrevista semiestruturada, procedendo-se, posteriormente a um processo de análise de conteúdo. É também uma abordagem transversal, uma vez que, realiza a análise de dados qualitativos relativos a um determinado período de tempo, no caso, o ano 2020.

Na metodologia qualitativa, privilegiam-se as entrevistas em profundidade, que permitem entender o fenómeno estudado, utiliza-se perguntas abertas, uma vez que permitem ao entrevistado mostrar a sua experiência autêntica (Bonache, 1998). Os métodos de investigação qualitativa foram desenvolvidos por investigadores das ciências sociais que procuravam estudar fenómenos sociais, sendo que, a investigação qualitativa baseia-se em considerar que os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais, mas, sim como fenómenos socialmente construídos (Vieira et al., 2009). Oliveira (2001) defende que a seleção de amostras intencionais é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador. Refere ainda que, se for adotado um critério razoável de julgamento, pode-se chegar a resultados favoráveis e que a abordagem da amostragem por julgamento pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra.

Yin (2003) defende que o estudo de caso é utilizado em várias situações e em várias áreas, contribuindo para o conhecimento de fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais e políticos, permitindo aos investigadores reter as características significativas e holísticas dos acontecimentos da vida real. Por outro lado, este autor refere que, quando o mesmo estudo engloba a análise de mais do que um caso, estamos na presença de um estudo de caso múltiplo, conferindo, na sua perspetiva, maior sustentabilidade e robustez à investigação, comparativamente à análise de apenas um caso. Será o método ideal a

utilizar no presente estudo, uma vez que, estudos de casos múltiplos tornam possível estabelecer semelhanças e/ou diferenças entre as unidades de análise (Gummesson, 2000; Maxwell, 1998).

Existe também um conjunto de características dos estudos de caso que Willig (2001) refere e que se aplicam ao presente estudo, nomeadamente:

- (a) a adoção de uma perspetiva ideográfica, na medida em que há uma maior preocupação com o particular, em que o objetivo é compreender um conjunto de casos individuais na sua particularidade e perceber a origem dessa especificidade;
- (b) a atenção aos dados contextuais, tendo em conta que a pesquisa nos estudos de caso se baseia numa abordagem holística, analisando os casos tendo em conta o contexto em que estes se inserem e os fatores contextuais pelos quais foram influenciados;
- (c) a preocupação com a teoria, pelo facto de os estudos de caso facilitarem a geração de teoria, ou seja, a exploração e análise detalhada de casos particulares permitir originar reflexões sobre processos sociais, o que, por sua vez, conduz a hipóteses ou formulações teóricas, podendo ou não ser generalizados empiricamente a outros casos, desenvolvendo ou refinando teoria existente.

## **2.2 Instrumentos de recolha de dados**

Para Morgan (1988) a entrevista é uma conversa intencional, entre duas ou mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra. Simões (2006) refere que na entrevista semiestruturada ou semidirecta pretende-se estabelecer um contato direto e conversação, tendo por base uma orientação, um guião de temas e questões que serão abordados livremente sem obedecer a uma ordem determinada. Refere ainda que pode alterar-se a ordem das questões preparadas ou introduzir novas questões no decorrer da entrevista, solicitando esclarecimentos ou informação adicional, não estando, portanto, regulado por um guião rígido.

Flick (2005) acrescenta que, por outro lado, o entrevistado também não está condicionado a responder apenas ao que lhe é perguntado, pois as perguntas são abertas, podendo expandir-se para outros temas não previstos ou abrangidos pelas questões que lhe foram colocadas, mas que se afirmem pertinentes no fluir da entrevista. Assim, as entrevistas semiestruturadas são amplamente usadas uma vez que, os pontos de vistas dos sujeitos são mais facilmente expressos numa situação de entrevista relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou através de um questionário.

Conforme apresentado por Costa (2004), as entrevistas apresentam algumas vantagens sobre a modalidade inquérito por questionários (Figura 4). Este defende que, o questionário tem uma perspectiva de uma maior objetividade, podendo aplicar-se facilmente a um universo amplo de sujeitos, a entrevista é mais restritiva, isto é, aplica-se a uma ou a um grupo pequeno de pessoas, de carácter subjetivo o seu conteúdo é mais rico.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade quanto ao tempo de duração;</li> <li>▪ Adaptação a novas situações e a diversos tipos de entrevistados;</li> <li>▪ Oportunidade para “respostas-chave” (personalização);</li> <li>▪ Oportunidade para questionar;</li> <li>▪ Oportunidade para aprofundar</li> <li>▪ Permite recolher um elevado número de dados diversificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer pessoal qualificado para recolher dados;</li> <li>▪ Limita o número de sujeitos do estudo;</li> <li>▪ Implica um custo elevado e grande disponibilidade de tempo;</li> <li>▪ Pode criar problemas quanto à fiabilidade (entrevistador, guião, codificação, participantes)</li> </ul>

Figura 4 – Vantagens e desvantagens das entrevistas.  
Fonte: Costa (2004).

Almeida (1994) apresentou no seu estudo as seguintes vantagens e limites das entrevistas (Figura 5).

Vantagens	Limites
<p>1) Permite aprofundamento da percepção do sentido que as pessoas atribuem às suas acções.</p> <p>2) Torna-se flexível porque o contacto directo permite explicitação das perguntas e das respostas.</p>	<p>1) É menos útil para efectivar generalizações. O que se ganha em profundidade perde-se em extensividade.</p> <p>2) Implica interacções directas. As respostas podem ser condicionadas pela própria situação da entrevista. Estes efeitos devem ser tidos em conta.</p>

Figura 5 – Vantagens e Limites das entrevistas.  
Fonte: Almeida (1994).

O guião da entrevista foi elaborado de forma a ser compatível com todos os casos em estudo, tanto para empreendedores que já tinham atividade antes da instalação da crise

pandémica no ano 2020, como para empreendedores que só iniciaram atividade durante a crise pandémica, quer impulsionados por esta ou não.

Independentemente do facto do guião da entrevista estar contemplado em apêndice, achou-se importante justificá-lo e apresentar de forma sucinta a estrutura do mesmo. A escolha de determinadas categorias para organização interna do guião baseou-se nos aspetos referidos por diferentes autores ao longo da revisão bibliográfica, entre os quais se destacam:

- Em primeiro lugar, era necessário aprofundar conhecimentos sobre as entrevistas semiestruturadas (Adams, 2018), como estas deveriam ser preparadas, organizadas e executadas (Ribeiro, 2008; Júnior & Júnior, 2011; Jamshed, 2014).
- Era necessário entender o perfil do empreendedor, que características destacar (Martijn, 2007; Cubico, Bortolani, Favretto & Sartori, 2010; Novello, 2017; Cuesta, Álvarez, Lozano, Cueto & Muñiz, 2018), como a experiência de vida destes empreendedores influencia a sua carreira empreendedora (Naia, 2009; Barbosa & Costa, 2015).
- Entender as motivações dos empreendedores (Martijn, Driessen & Peter 2007; Silva, 2013; Barbosa & Costa, 2015; Kerr, Kerr & Xu, 2017).
- Em que consiste empreendedorismo digital (Saxena & Khanna, 2013; Zeng & Gerritsen, 2014; Ferreira, et al., 2019; Stephanie, 2021) e como este é encarado pelos empreendedores (Lousada, 2020).
- Entender a crise pandémica numa perspetiva económica (Silva, Kouhen, Gaspar & Leitão, 2020; Kuckertz, Brändle, Gaudig, Hinderer, Reyes, Prochotta, Steinbrink & Berger, 2020), que fatores teriam afetado os empreendedores (Shen & Cheng, 2020; Kuckertz, Brändle, Gaudig, Hinderer, Reyes, Prochotta, Steinbrink & Berger, 2020).

De seguida, apresenta-se de forma sucinta a estrutura do guião, com alguns exemplos de questões que se encontram dentro de cada categoria, bem como o principal objetivo de cada uma delas:

- Identificação dos entrevistados:  
Nesta fase inicial prende-se adquirir dados que caracterizem os entrevistados e as empresas criadas por estes, desde a sua formação, idade, ramo em que decidiram atuar, onde se podem encontrar questões do tipo: Idade?. Área de formação?,

Tempo de atividade? Ramo de atividade da empresa (CAE)?, etc. Alguns destes dados foram fornecidos nos primeiros contactos estabelecidos com os participantes, outros foram fornecidos no momento da entrevista.

- Caraterísticas do empreendedor:

Nesta parte o principal objetivo prende-se com a aquisição de dados do empreendedor, passando por questões relativas ao seu percurso e desenvolvimento, até à atualidade, onde se podem encontrar questões do tipo: Experienciou outras atividade que proporcionassem contacto com o mundo empresarial?, Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?, etc.

- Motivações do empreendedor:

Neste tópico o objetivo relaciona-se com a análise das motivações do empreendedor, passando pelo momento temporal dos factos. São incluídas questões do tipo: Quando começou a pensar em criar a empresa?, Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?, etc.

- Empreendedorismo digital:

Nesta parte o principal objetivo relaciona-se com a análise da influência das plataformas digitais na perspetiva do empreendedor, que influência estas tiveram ou têm no percurso dos participantes, incluindo questões do tipo: Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio?, Quais as redes sociais utilizadas?, Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?, etc.

- Crise pandémica:

Nesta parte o principal objetivo relaciona-se com a análise da influência da crise pandémica no empreendedor, que influência esta teve ou tem no percurso dos participantes, incluindo questões do tipo: Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?, Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido, etc.

- Passado/ presente/ futuro – Considerações finais:

Nesta última parte incluíram-se questões, que nos remetem para uma opinião reflexiva final do entrevistado, incluindo questões do tipo: Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?, Tendo

em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?, etc.

### **2.3 Seleção dos participantes**

Pretendia-se estabelecer contacto com algumas empresas que surgiram no ano de 2020, com o intuito de entrevistar os seus fundadores. Pretendia-se um diálogo direto, perceber qual a perspetiva destes empreendedores, a sua missão, visão e qual o perfil das suas novas empresas e de como estas surgiram no mercado. Quais foram as motivações destes empreendedores, quais os principais desafios que encontraram e como os contornaram.

Para além das empresas nascidas em 2020, foram incluídos casos de empreendedores que já se encontravam em atividade, com o intuito de perceber quais os principais desafios que encontraram, se empreenderam novamente e quais as soluções que encontraram para se adaptar.

Seguiu-se a literatura de referência para selecionar as características definidoras de um perfil empreendedor que constituíram os critérios de inclusão na amostra. Os critérios utilizados para identificar e selecionar participantes que representam casos inequívocos de empreendedorismo, foram os seguintes:

- Apresentar as características de empreendedor mais relevantes mencionadas na literatura, nomeadamente, abertura para a experiência, consciência, extroversão, amabilidade, neuroticismo, autoeficácia, a necessidade de realização, atitudes de risco, capacidade de inovação e locus de controlo;
- Ter criado uma empresa/organização ou desenvolvido produtos/serviços ou processos inovadores durante o período de crise pandémica;
- Ter empresa ou atividade sediada em território português;
- Estar em atividade no momento da entrevista, sendo excluídos do estudo todos os casos de abertura e encerramento de atividade no período em estudo.

Depois de efetuada a seleção e triagem dos participantes que preenchiam os critérios para participar no estudo, procedeu-se ao agendamento das entrevistas, onde participaram os que se voluntariaram para tal.

Em relação ao número de participantes, Rego et al. (2018) afirmam que “uma das dificuldades associadas à realização de investigação qualitativa remete para a dimensão das amostras”. Estes autores defendem que, para um grupo de informantes com alguma

excepcionalidade, uma amostra de aproximadamente 6 a 10 participantes será ideal. Morse (2000) aponta para 6 a 10 participantes, enunciando que, para uma questão de investigação clara e para um grupo de informantes entrevistados repetidamente ao longo do tempo, pode ser suficiente uma amostra de 6 a 10.

Esta pode também ser a dimensão adequada para uma população homogénea e com questões semelhantes para todos os entrevistados (Johansen & Cock, 2017). Tendo em conta que, a amostra foi retirada da população empreendedora em Portugal, num período de tempo específico e reduzido, remetendo apenas ao ano de 2020, considerou-se que a análise de 6 casos seria significativa para este estudo.

Para além da base teórica retirada da literatura, a decisão do número de participantes foi revista ao longo do estudo e do processo de recolha de dados. Alcança-se saturação quando se obtém uma forte correspondência entre os dados, a literatura e a teoria (McDonald & Eisenhardt, 2017). Ou seja, a partir de determinada quantidade de casos, a recolha de mais casos não acrescia informação nova, atingindo-se esta referida saturação.

## **2.4 Procedimento de recolha de dados**

Depois de seleccionados e contactados os potenciais entrevistados, foram agendadas entrevistas. Tendo em conta o momento histórico em que nos inserimos, não sendo possível proceder à recolha de dados presencialmente, estas entrevistas são feitas por telefone ou através das plataformas digitais disponíveis, conforme preferência e disponibilidade dos entrevistados.

O facto de se ter optado por entrevista semiestruturada permitiu aos participantes uma maior liberdade nas suas respostas. A duração das entrevistas oscilou entre os 35 minutos e 1 hora. Em todos os casos a entrevista ocorreu por meios de comunicação como videochamada ou reunião Zoom, com a exceção de um caso, que foi possível efetuar entrevista presencialmente e conhecer o espaço da empresa onde são prestados os serviços, nomeadamente o estúdio de treinos MStudio da entrevistada Maria João Bastos. A realização das entrevistas teve lugar durante os meses de março e abril de 2021.

Depois das entrevistas terem sido transcritas, forneceu-se uma cópia a cada um dos participantes e foram efetuadas as correções solicitadas pelos mesmos, tendo cada um enviado por e-mail a autorização para utilizar a respetiva transcrição.

## **2.5 Caraterização dos participantes**

Em função dos aspetos referidos anteriormente, dos critérios de seleção e da disponibilidade dos empreendedores contactados, reuniram-se os seguintes participantes:

Tabela 4 – Caracterização dos participantes do estudo

Participante	1	2	3	4	5	6
Nome	Cláudia Monteiro da Silva	Inês Morais	Madalena Pereira	Maria João Bastos	Sandra Matos	Renata Adegas
Idade	25 anos	27 anos	27 anos	32 anos	35 anos	40 anos
Género	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Área de formação	Ciências da Comunicação	Marketing e Publicidade	Engenheira Civil	Educação física e desporto	Design de Moda e Têxtil	Design de produto
Habilitações literárias	Licenciatura	Licenciatura	Mestrado	Licenciatura e 3 pós-graduações	Licenciatura	Licenciatura
Nome da empresa	Kinda Socks	Arcane Jewellery	FLO	MStudio	Make up a mess	Cordoaria
Tempo de atividade	1 ano	1 ano	Completa 1 ano em setembro	Completa 4 anos em setembro	5 anos	Completa 1 ano em setembro
Concelho de localização da empresa	Vila Nova de Gaia	Cascais	Marinha Grande	Maia	Amadora	Cascais
Peso das exportações no volume de negócios	5%	5%	Entre 5% e 10%	0%	0%	5%
Atividade económica (CAE)	14310 Fabricação de meias e similares de malha / 74100 Atividades de design	32122 Fabricação de artigos de joalharia e de outros artigos de ourivesaria	01191 Cultura de flores e de plantas ornamentais	93130 Atividades de ginásio (fitness)	47711 Comércio a retalho de vestuário para adultos em est. especializados	74100 Atividades de design

Fonte: Elaboração própria.

Para efeitos de tratamento de dados, no capítulo 3 do presente estudo, estes participantes serão referidos como:

*Caso 1* – Participante 1, da entrevista 1, realizada a Cláudia Monteiro da Silva;

*Caso 2* – Participante 2, da entrevista 2, realizada a Inês Morais;

*Caso 3* – Participante 3, da entrevista 3, realizada a Madalena Pereira;

*Caso 4* – Participante 4, da entrevista 4, realizada a Maria João Bastos;

*Caso 5* – Participante 5, da entrevista 5, realizada a Sandra Matos;

*Caso 6* – Participante 6, da entrevista 6, realizada a Renata Adegas.

## **2.6 Sistema de análise de dados**

Bardin (2002) sustenta que a análise de conteúdo se refere a um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, tratando-se de um processo com uma diversidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito amplo, as comunicações. Neste estudo optou-se pela análise categorial, mais precisamente pela análise temática, que, de acordo com esta autora, é a mais eficaz e rápida, passando pelas três fases que caracterizam este método de análise. Ou seja, para este autor, são identificados os *corpus* centrais da entrevista a analisar em profundidade e, com recurso à identificação e à contagem de categorias e subcategorias, faz-se uma análise de conteúdo temática, volta-se ao material original transcrito e recompõem-se os fragmentos do discurso dispersos ao longo do texto.

Bardin (2002) aponta que a análise de conteúdo pode ser dividida em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Esta autora afirma que a pré-análise consistiu numa fase de organização em que se escolheram os documentos para análise, onde se formularam hipóteses e objetivos e se anteviram as categorias que permitiram a interpretação final. Posteriormente, Bardin (2002) refere que a fase de exploração do material correspondeu à aplicação do sistema de análise esboçado na fase anterior. Por último, procedeu-se ao tratamento dos resultados obtidos, mais orientado para as inferências e interpretações relativas aos objetivos inicialmente propostos, nomeadamente:

- a) Compreender o surgimento do empreendedor em período de crise pandémica;
- b) Apurar se estes empreendedores são empreendedores experientes ou novos empreendedores;

- c) Apurar se estes empreendedores procuraram novas áreas de atuação e novas oportunidades ou aproveitaram talentos e experiências já adquiridas;
- d) Compreender se estas atitudes empreendedoras tiveram origem numa escolha ou numa alternativa;
- e) Identificar quais as principais motivações destes empreendedores.
- f) Compreender as plataformas digitais e a sua importância para empreender em contexto de crise pandémica;
- g) Apurar se a crise pandémica funcionou como impulsionador para o empreendedorismo;
- h) Identificar quais os obstáculos comuns, sentidos por estes empreendedores, com o surgimento da crise pandémica;
- i) Apurar quais as estratégias a manter para o empreendedorismo do presente e do futuro, tendo em conta a experiência obtida pelos empreendedores que atuaram durante a crise pandémica.

Estas questões foram incluídas e exploradas em categorias específicas, das categorias preestabelecidas para o guião da entrevista, de forma que, todos os temas e questões centrais fossem abordados junto dos participantes do estudo. Cada uma destas questões será abordada em profundidade na respetiva análise por categorias.

De acordo com Bardin (2002), a atividade subsequente na etapa da pré-análise é a definição dos índices a serem identificados e a organização sistemática de tais índices nos seus indicadores no texto. A autora defende que tais índices são categorias de elementos dos textos que servem de dados para atingir os objetivos propostos e são identificados no texto por meio de indicadores, ou seja, elementos textuais tais como palavras, temas, presença conjunta de termos, etc.

Foram então criadas 5 categorias relacionadas com as questões de investigação. A primeira categoria é dedicada às características do empreendedor, a segunda às suas motivações, a terceira à relação destes empreendedores com o empreendedorismo digital, uma quarta categoria dedicada à crise pandémica e uma categoria final dedicada às considerações finais, analisadas sempre com base na perceção dos participantes. Numa segunda parte, optou-se por identificar os casos que reuniam mais semelhanças entre si, de forma a identificar e analisar os perfis identificados.

Quanto à preparação do material recolhido. Bardin (2002) indica que, por vezes, é necessário preparar o material a ser analisado, inclusive fisicamente, com edições dos textos e standardização, de forma a obter materiais homogêneos e que permitam a realização das análises. Na pesquisa de Prezenszky (2017) a atividade de preparação do material restringiu-se à obtenção de cópia virtual dos textos e seu armazenamento em arquivo, não sendo necessário aplicar outras formas de preparação.

Neste estudo foi feita uma combinação entre estas visões. Uma vez realizadas as entrevistas, é necessário transcrevê-las, a transcrição foi integral e fiel ao que foi dito. Procede-se depois a uma leitura cuidadosa de cada uma das entrevistas e, com base na nesta leitura, contruíram-se as sinopses das entrevistas, através da ligação da conversação ao guião da entrevista e elaboração do resumo das respostas dadas pelos participantes, as sinopses são sínteses do discurso que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis ao que disseram os entrevistados, indo de encontro ao defendido por Bardin (2002).

Posteriormente, este material foi descarregado e trabalhado no software de análise de dados qualitativos NVivo, um software desenvolvido para fornecer um espaço de trabalho e reflexão para organizar, visualizar e analisar os dados não estruturados e qualitativos. De acordo com Spencer (2007), o NVivo é um pacote de software amplamente utilizado para análise de dados qualitativos. Foi selecionado este software devido à sua flexibilidade, à sua fácil utilização e à sua fácil capacidade de modelação (Lacey & Luff, 2001). Este software permite fazer a gestão de várias fontes e formatos de dados, como entrevistas, resultados de pesquisas, imagens, entrevistas em áudio ou vídeo, artigos de jornal, conteúdo em páginas da web e redes sociais. Pode aprofundar a análise de conteúdo (codificação, consultas, visualização) e identificar links entre as suas diferentes fontes (diferenças, semelhanças, conexões) (Spencer, 2007).

Inicialmente é necessário escolher a forma de recortar o texto, decidindo quais serão as unidades (de registo e de contexto) a serem identificadas nele. Bardin (2002) propõe a definição de quais serão as unidades de registo, ou seja, “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e à contagem de frequência” (Bardin, 2002, p. 104). A autora indica como possíveis unidades de registo: tema, palavra, objeto ou referente, personagem, acontecimento ou documento. Já a unidade de contexto é definida pela autora como o segmento da mensagem que permite a compreensão da significação da unidade de registo. Toda esta codificação foi efetuada diretamente no software NVivo.

Na pesquisa de Prezenszky (2017), a unidade de registo utilizada foi o tema, definido por Bardin (2002, p. 105) como “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Assim, foi escolhido o parágrafo ou trecho em que está inserido o tema em análise, como a unidade de registo a codificar.

A apresentação dos dados será acompanhada da discussão de resultados, sempre que for considerada útil e pertinente, à luz da revisão de literatura efetuada e, tendo em conta as questões de partida propostas nos objetivos específicos.

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

---

### 3.1 Análise por categorias

Bardin (2002, p. 117) descreve categorias como “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”. A autora aponta como critérios possíveis o semântico (categorias temáticas), critérios sintáticos, critérios lexicais e critérios expressivos.

#### 3.1.1 Caraterísticas

Através desta categoria é possível identificar caraterísticas predominantes nos empreendedores entrevistados. Numa primeira análise, foi efetuado o cruzamento entre as respostas às 4 primeiras questões do guião da entrevista, onde obtemos os seguintes dados.

Em termos de acumular de funções com outras atividades profissionais, encontramos um equilíbrio entre os 6 casos, onde 50% dos entrevistados se dedicam única e exclusivamente à atividade da empresa que criaram e outros 50% exercem outras atividades.

Tabela 5 – Questão 1 - Caraterísticas do empreendedor

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?							
	1	2	3	4	5	6	Resultado
Sim	X		X			X	50%
Não		X		X	X		50%

Fonte: Elaboração própria.

Destes empreendedores, que se encontram a desempenhar outras atividades profissionais, temos os seguintes exemplos:

No *Caso 1*, esta empreendedora criou uma nova empresa no ramo da fabricação de meias, juntamente com a irmã. Neste caso ambas mantêm funções noutras empresas, afirma a entrevistada “Eu e a Bianca estamos ambas a trabalhar e ligadas à área da comunicação e marketing digital. Eu faço parte do departamento de comunicação ... numa empresa de cerâmica. A Bianca está numa agência de publicidade mais vocacionada para a área de projetos”. Temos então o exemplo de duas empreendedoras que se encontram profissionalmente ligadas a áreas da comunicação e que optaram por enveredar por uma

área de atuação nova, sendo que, podem aplicar os seus conhecimentos de comunicação para a divulgação e venda dos seus produtos.

No *Caso 3*, a crise pandémica fez com que a atividade principal da entrevistada ficasse parada, a empreendedora aguarda o retorno da sua atividade profissional, mas pretende trabalhar em ambas as atividades, sempre que possível, conforme indica na afirmação seguinte: “Nunca deixei de estar envolvida na parte de produção de festivais de música... Claro que, ainda nem sabemos se este ano vai haver ou não... Portanto, vou dividindo um bocadinho o meu tempo entre preparação da parte de festivais, se houver, e a FLO”.

Em relação ao *Caso 6*, temos um outro exemplo de uma empreendedora cuja atividade profissional ficou afetada pelo surgimento da crise pandémica. Também neste caso, a empreendedora pretende trabalhar em simultâneo na sua atividade principal, na área da música, mas manter a nova empresa e continuar a produção de artigos de decoração em corda, “A minha carreira continua a ser na música... lancei um disco há pouco tempo e desenvolvo coisas mais na parte da criação, não só na parte de espetáculos ao vivo... Por sorte isso funcionou e tem funcionado, está me dando um retorno financeiro”.

Os dados retirados das questões 2 e 3 permitem tirar conclusões sobre as experiências anteriores destes empreendedores. Se, por um lado, grande parte destes empreendedores já tinha tido contacto com o mundo empresarial, apenas uma das entrevistadas tinha trabalhado por conta própria no passado.

*Tabela 6 – Questão 2 - Características do empreendedor*

2. Experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?							
	1	2	3	4	5	6	Resultado
Sim	X	X			X	X	67%
Não			X	X			33%

*Fonte: Elaboração própria.*

Dos casos que responderam sim, temos exemplos de experiências em:

O *Caso 1* já tinha experiência com o processo criativo inicial, como criação de marca, logótipo, contactar fornecedores e retalhistas;

O *Caso 2* trabalhava diretamente com clientes no desenvolvimento da imagem da marca e dos seus produtos;

O *Caso 5* já tinha tido uma outra marca, não própria, em parceria com a irmã;  
Em relação ao *Caso 6*, já teve uma empresa no Brasil. Este foi o único caso em que o empreendedor já tinha tido uma empresa em experiências passadas.

Tabela 7 – Questão 3 - Características do empreendedor

3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?							
	1	2	3	4	5	6	Resultado
Sim						X	17%
Não	X	X	X	X	X		83%

Fonte: Elaboração própria.

Com estes dados torna-se possível responder à questão b), apresentada nos objetivos inicialmente propostos:

*b) Apurar se estes empreendedores são empreendedores experientes ou novos empreendedores;*

Os empreendedores em estudo são, na sua maioria, novos empreendedores.

Na tabela que se segue, encontramos novo equilíbrio entre os 6 casos, onde 50% dos entrevistados já se encontrava a trabalhar no ramo de atividade da empresa que criou, ou já tinha trabalhado neste ramo no passado. Concluímos que, 50% dos entrevistados procuraram uma nova atividade, investiram num ramo de atividade que lhes era totalmente novo.

Tabela 8 – Questão 4 - Características do empreendedor

4. Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?							
	1	2	3	4	5	6	Resultado
Sim				X	X	X	50%
Não	X	X	X				50%

Fonte: Elaboração própria.

Através desta questão, relacionando com as respostas à questão 8. “Porque escolheu o segmento em que atua?”, é possível responder à questão c), apresentada nos objetivos inicialmente propostos:

c) *Apurar se estes empreendedores procuraram novas áreas de atuação e novas oportunidades ou aproveitaram talentos e experiências já adquiridas;*

Existe um equilíbrio entre ambas as hipóteses.

Metade dos entrevistados refere que, já se encontrava a trabalhar na área de atuação da nova empresa e que aproveitou as competências que já tinha adquirido em experiências profissionais passadas para aplicar na criação da própria empresa.

A outra metade dos empreendedores em estudo, procurou uma nova área de atuação e identificou uma tendência de mercado favorável para iniciar o seu novo projeto, como é referido no *Caso 2* “Quando trabalhava em marketing sentia-me feliz e gosto realmente da área... mas sabia que não seria possível receber o rendimento mensal que pretendia. [...] Quando me despedi, para me dedicar ao curso que estava a fazer, já sabia que tinha de criar o meu negócio e que teria de arriscar”. Um outro exemplo, de procura por uma nova área de atuação, é o *Caso 3*, conforme a seguinte citação retirada da sua entrevista “A FLO surgiu realmente porque eu achei que era uma boa ideia, não vi nada igual... acho que o que me impulsionou foi realmente ver que existia oportunidade no mercado, para uma marca diferente que acrescentasse valor”.

Numa segunda análise, feita diretamente ao discurso geral destes empreendedores, foi efetuada uma correspondência entre os discursos presentes nas entrevistas e as principais características de um empreendedor, desta forma foram identificadas as principais características de cada caso (Tabela 9).

Relacionando com traços de personalidade, foi possível identificar que, a necessidade de autorrealização e o locus de controlo estão presentes nas principais características dos entrevistados e são comuns a todos os casos.

Em seguida, temos a abertura a novas experiências, atitudes de risco, autoeficácia e capacidade de inovação, identificados em 67% dos entrevistados, traços de personalidade que contribuíram fortemente para a atitude empreendedora dos casos analisados.

Por fim, temos a consciência, a extroversão, neuroticismo e amabilidade, características estas presentes em 50% dos casos analisados.

Tabela 9 – Características identificadas nos entrevistados

Caraterísticas	1	2	3	4	5	6	Resultado
Necessidade de autorrealização	X	X	X	X	X	X	100%
Locus de controlo	X	X	X	X	X	X	100%
Abertura a novas experiências	X	X	X			X	67%
Atitudes de risco		X	X	X		X	67%
Autoeficácia	X		X	X		X	67%
Capacidade de inovação	X		X	X		X	67%
Consciência	X		X		X		50%
Extroversão	X	X			X		50%
Neuroticismo				X	X	X	50%
Amabilidade	X	X				X	50%

Fonte: Elaboração própria.

### 3.1.2 Motivações

Passando para as motivações destes empreendedores, através desta análise é possível responder a algumas das questões propostas por este estudo.

Tabela 10 – Questão 5 - Motivações do empreendedor

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?							
	1	2	3	4	5	6	Resultado
Escolha	X	X			X		50%
Alternativa			X			X	33%
Conjugação de Ambas				X			17%

Fonte: Elaboração própria.

A questão 5, aborda diretamente a questão d) apresentada nos objetivos inicialmente propostos. Foi possível verificar que para 50% dos casos, a abertura da sua própria empresa foi uma escolha, apenas um caso afirmou ser a conjunção entre uma escolha e preferência pessoal com uma procura ativa por uma alternativa.

d) *Compreender se estas atitudes empreendedoras tiveram origem numa escolha ou numa alternativa;*

A resposta predominante foi que as suas atitudes empreendedoras tiveram origem numa escolha própria, como indicado no *Caso 2* “Quando me despedi, para me dedicar ao curso que estava a fazer, já sabia que tinha de criar o meu negócio e que teria de arriscar”.

Foi possível apurar que, 2 dos 6 casos analisados encararam a criação da sua empresa como uma alternativa a um momento de adversidade na sua carreira profissional, adversidade essa que teve origem na crise pandémica, como afirma o *Caso 3* “Em janeiro 2020 despedi-me para ir trabalhar com uma produtora de festivais de música. Pronto e comecei a trabalhar com ela em março de 2020, trabalhei apenas 15 dias”.

Relativamente à questão 6, presente no guião da entrevista, ao fazer uma análise na perspetiva das empresas nascidas em período de crise pandémica, foi possível apurar que 3 destas 4 empresas, nasceram por motivos relacionados com a crise pandémica.

*Tabela 11 – Questão 6 - Motivações do empreendedor*

6. Quando começou a pensar em criar a empresa?		
<b>Casos de empresas nascidas em 2020</b>	<b>Motivo</b>	<b>Motivo relacionado com a crise pandémica</b>
Caso 1	“A ideia demorou muito tempo, mas depois do click e de sabermos o que íamos fazer, foi em dois, três meses que a primeira coleção saiu” ... “Se não fosse na pandemia, ou seja, no confinamento, seria noutra altura. O confinamento trouxe ainda mais essa vontade, tínhamos mais tempo para refletir, para perceber o que queríamos fazer, tínhamos mais tempo também para concretizar”.	Sim
Caso 2	Quando se despediu para se dedicar a 100% a uma nova formação profissional, formação essa que lhe trazia perspetivas de uma nova carreira profissional.	Não

Caso 3	Quando ficou sem trabalho devido à pandemia. “o facto de estar parada, não estar a trabalhar, impulsionou me no sentido de... eu tenho tempo, agora consigo”.	Sim
Caso 6	Quando começou a crise pandémica e o confinamento obrigatório. “90% do meu trabalho vinha de espetáculos e shows ... fui buscando alternativas, até para o meu sustento, para sobreviver “.	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Com a questão 7, pretendia-se identificar quais as principais motivações destes empreendedores. As razões não pecuniárias aparecem em destaque, seguidas das razões pecuniárias.

Tabela 12 – Questão 7 - Resumo

7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?							
	1	2	3	4	5	6	Resultado
Razões não pecuniárias	X	X	X	X		X	5 em 6
Razões pecuniárias		X			X	X	3 em 6
Realizar uma boa ideia de negócios	X		X				2 em 6
Falta de opções de emprego					X		1 em 6

Fonte: Elaboração própria

No *Caso 1*, são apresentadas razões não pecuniárias, na criação de um projeto próprio, assim como, a vontade de aproveitar uma boa ideia de negócio no momento certo.

Para o *Caso 2*, as principais motivações desta empreendedora são razões não pecuniárias e pecuniárias, tendo em conta que o rendimento também foi um elemento tido em conta.

O *Caso 3* também se enquadra nas motivações não pecuniárias, sendo que, a vontade de realizar uma boa ideia de negócio também estava presente nas motivações para empreender.

Em relação ao *Caso 4*, as principais motivações foram não pecuniárias, associadas ao sonho de ter um negócio próprio.

No *Caso 5*, são indicadas razões pecuniárias, na procura por um rendimento extra, mas a falta de opções de emprego foi a principal motivação para esta empreendedora se dedicar a 100% a este projeto.

Para o *Caso 6*, voltaram a identificar-se razões não pecuniárias, numa vontade de canalizar energias e de ocupação de tempos livres, aliando razões pecuniárias, como meio de obter mais rendimento, numa fase em que a atividade principal estaria afetada pela crise pandémica.

Tabela 13 – Questão 7 - Motivações do empreendedor

7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?	
Razões não pecuniárias	<p>Caso 1 – “Foi muito pela realização pessoal, pessoal e profissional, de sentirmos que temos um projeto próprio”.</p> <p>Caso 2 – “Apesar de estar segura no trabalho que tinha e de até ter perspectivas de progressão, sei que não seria suficiente a nível de rendimento e também a nível de horários de trabalho”.</p> <p>Caso 3 – “Eu estava parada ... acho que senti um bocadinho a veia de empreendedorismo. Sempre fui uma pessoa pratica ... gosto de pôr as mãos na massa e vamos fazer”.</p> <p>Caso 4 – “Eu sempre tive o sonho de ter um ginásio e uma escola de dança”.</p> <p>Caso 6 – “Imagina uma artista que fazia 10/12 shows por mês, passar a não ter 0. Isso fazia parte da minha rotina, então para mim foi uma maneira de eu colocar a minha energia em outra coisa”.</p>
Razões pecuniárias	<p>Caso 2 – “Apesar de estar segura no trabalho que tinha e de até ter perspectivas de progressão, sei que não seria suficiente a nível de rendimento”.</p> <p>Caso 5 – “Eu ainda estava completamente segura onde estava ... quando me dediquei a este projeto em part-time, que era só no fim-de-semana e tirava este rendimento extra”.</p> <p>Caso 6 – “A minha carreira continua a ser na música... lancei um disco há pouco tempo e desenvolvo coisas mais na parte da criação, não só na parte de espetáculos ao vivo... Então, fui buscando alternativas, até para o meu sustento”.</p>

Realizar uma boa ideia de negócios	Caso 1 – “para nós aquele momento seria uma oportunidade”. Caso 3 – “acho que o que me impulsionou foi realmente ver que existia oportunidade no mercado, para uma marca diferente que acrescentasse valor”.
Falta de opções de emprego	Caso 5 – “Mas depois quando fiquei desempregada ... foi quando eu decidi mesmo desenvolver mais, trabalhei imenso na marca”.

Fonte: Elaboração própria.

Esta questão 7. do guião da entrevista, abordou diretamente a questão e) apresentada nos objetivos inicialmente propostos.

*e) Identificar quais as principais motivações destes empreendedores;*

As principais motivações apontadas pelos casos em estudo relacionam-se com motivações não pecuniárias, nomeadamente, o desejo de autonomia, a procura por uma realização pessoal, possibilidade de independência e flexibilidade na gestão da própria carreira.

É possível também concluir que a crise pandémica contribuiu para a tomada de iniciativa destes empreendedores.

### 3.1.3 Empreendedorismo digital

Em relação à questão 10. “Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?”, todos os casos afirmaram que sim, que utilizam as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio. Em todos os casos, foram referidas as redes sociais Facebook e Instagram, como ferramentas importantes, sendo que, o Instagram foi frequentemente referido como a ferramenta mais relevante, conforme as seguintes afirmações:

*Caso 1* “Apostamos muito no Instagram [...] é do Instagram que são canalizadas as nossas vendas, na sua grande parte”.

*Caso 2* “A plataforma que uso a 100% é o Instagram, é nele que dedico a minha atenção [...] o Instagram é sem dúvida a ferramenta que mais utilizo e que serve como modo de comunicação com o meu público”.

*Caso 3* “Eu diria que, grande parte do meu negócio é através do Instagram. Também tenho Facebook, mas uso pouco. Grande parte da divulgação e do crescimento da marca foi através do Instagram”.

*Caso 4* “Eu utilizo muito Facebook e Instagram. [...] O Instagram manda diretamente para as pessoas, para o teu público alvo e tu nem tens de te preocupar”.

*Caso 5* “Basicamente, tenho o Facebook já só por ter, porque não é daí que vem o meu público, é mais do Instagram”.

*Caso 6* “Para venda uso o Instagram e o Facebook. [...] mas é no Instagram que tenho mais divulgação e mais clientes”.

Outras redes referidas foram o Tiktok, Pinterest e o LinkedIn, conforme ilustra a imagem retirada do Software NVivo.



*Figura 6 – Nuvem de palavras - Redes Sociais*  
*Fonte: NVivo*

Em relação à questão 11. “Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?”, esta questão pretende explorar quais as vantagens e desvantagens identificadas por estes empreendedores, na utilização destas plataformas.

A vantagem referida com maior frequência diz respeito à facilidade de chegar a mais pessoas e chegar diretamente ao público alvo.

Como desvantagens, foram várias as desvantagens referidas, como por exemplo, a criação de uma elevada dependência em apenas em canal de comunicação, tornar o contacto com o público mais informal, potencializou a concorrência desleal em novos formatos, trabalhar com um algoritmo que exige conhecimento e monitorização.

Tabela 14 – Questão 11 - Empreendedorismo digital

11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?	
Vantagens	<p>Caso 1 – “conecta muito as pessoas”</p> <p>Caso 2 – “permite essa proximidade com o meu publico e consigo interagir, receber feedback”</p> <p>Caso 3 – Crescimento mais fácil, a divulgação é fácil e torna possível crescer de forma fácil e orgânica</p> <p>Caso 4 – Desmaterializou as campanhas de marketing, tornou possível direcionar as campanhas a 100% para o publico alvo, conseguindo chegar a mais pessoas</p> <p>Caso 5 – “chega a mais pessoas”</p> <p>Caso 6 – Chega a mais pessoas, promove e divulga o negócio de forma eficaz</p>
Desvantagens	<p>Caso 1 – “o surgimento de concorrência desleal”</p> <p>Caso 2 – “O algoritmo é difícil, mesmo no que toca a publicidades e gestão destas, exige algum conhecimento e monitorização”</p> <p>Caso 3 – Cria uma elevada dependência em apenas em canal de comunicação</p> <p>Caso 4 – É um meio mais impessoal</p> <p>Caso 5 – “se acabar o Instagram já não há marca”, tocando na mesma desvantagem referida no Caso 3</p> <p>Caso 6 – O Instagram, apesar de oferecer boa divulgação, não está orientado para auxiliar o negócio, não é uma plataforma prática para o efeito. O Facebook é uma plataforma mais completa nesse sentido, mas chega a menos pessoas</p>

Fonte: Elaboração própria.

Para a questão 12. “Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?”, a resposta mais frequente relaciona-se com a vontade de promover e dar a conhecer a sua marca.

Tabela 15 – Questão 12 - Empreendedorismo digital

12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?	
Caso 1	Divulgar a marca e usar o Instagram como canal de venda e canal de comunicação da marca e dos seus valores.

Caso 2	Chegar a mais pessoas, “Número de seguidores, na verdade o número de seguidores não se traduz em vendas, mas é muito importante”.
Caso 3	Não tem ainda grandes objetivos para este ano, em termos digitais.
Caso 4	Crescer e divulgar, “Eu não tenho nenhum plano, eu quero sim, crescer nas redes sociais, quero chegar ao maior número de pessoas para conseguir mais cliente”.
Caso 5	Crescer nas redes para não estar dependente dos mercados físicos.
Caso 6	Divulgação, dar a conhecer o produto, “...faço alguns anúncios para as pessoas conhecerem, se não as pessoas não têm como conhecer-me. Mas tenho crescido naturalmente”.

Fonte: Elaboração própria.

Na questão 13. “Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?”, existe um equilíbrio nas respostas, 50% dos entrevistados afirmam que sim, que têm uma estratégia associada à sua interação no mundo digital e aos objetivos definidos para tal. Temos também outros 50% dos casos, que não têm uma estratégia de marketing digital, nestes casos, afirmam que pretendem fazê-lo de forma orgânica, como referido no *Caso 6* “tenho procurado crescer gradualmente, e muito essa coisa de um falar para o outro... uma divulgação mais natural”, também foi referido que, de momento, não existem muitos fundos para dedicar a essa estratégia, como referido no *Caso 5* “A questão é que também não há muita margem para esses investimentos neste momento. Mas, a minha estratégia neste momento é criar conteúdo para o *feed*, para conectar e ligar-me aos meus seguidores e com mais seguidores”.

Para finalizar esta categoria, temos a questão 14., que coloca os entrevistados num momento de reflexão, relativamente à importância da utilização destas plataformas digitais em momento de crise pandémica.

Tabela 16 – Questão 14 - Empreendedorismo digital

14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Resultado</b>
Talvez, mas muito dificilmente		X	X	X	X		4 em 6
Não	X					X	2 em 6
Sim							0 em 6

Fonte: Elaboração própria.

Nenhum dos entrevistados afirmou que sim, que seria possível avançar com a criação de uma empresa em 2020 sem que esta estivesse presente em plataformas digitais. 4 dos casos afirmam que talvez fosse possível, dependendo da área de atuação da empresa, mas que seria muito difícil e tornaria o processo muito mais complicado. Dois dos entrevistados afirmam que não seria possível, sendo que, no *Caso 6*, a empreendedora partilhou que teve dúvidas até com o seu próprio negócio, temendo que nem o digital fosse o suficiente, conforme a seguinte afirmação: “Até o meu próprio negócio, que é no digital, fiquei na dúvida se podia esperar alguma coisa dele”.

Com estas questões torna-se possível responder à questão f), apresentada nos objetivos inicialmente propostos:

*f) Compreender as plataformas digitais e a sua importância para empreender em contexto de crise pandémica;*

Foi possível apurar que as plataformas digitais tiveram muita importância na atividade destes empreendedores, sendo frequentemente referida como a alternativa que possibilitou divulgar a marca e ter um canal de vendas não físico, como referido, por exemplo, no *Caso 3* “Eu diria que, grande parte do meu negócio é através do Instagram”.

Foi destacado o Instagram, como rede social mais utilizada.

### **3.1.4 Crise pandémica**

Relativamente a questões relacionadas diretamente com a crise pandémica, esta categoria inclui 5 questões no guia de entrevista e consegue responder a 3 questões dos objetivos propostos.

Iniciando com a questão 15. “A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa? Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?”, esta questão teve o propósito de perceber se a crise pandémica impulsionou a criação de empresas ou não. No caso das empresas já existentes, esta questão ajudou a entender se a crise pandémica foi um impulsionador na melhoria desses negócios.

Na grande maioria dos casos, a crise pandémica funcionou como um impulsionador dos seus negócios, conforme as afirmações seguintes:

*Caso 1* – Neste caso é referida a questão do passar à ação, ou seja, o momento impulsionou a colocar em prática um projeto já idealizado, que não saia da gaveta, “Sim, sem dúvida. Isto podia ter acontecido noutra altura, mas este foi realmente um momento ideal para nós. Aqui pegamos nisto e fizemos com que houvesse uma viragem nas nossas vidas, agarrar este momento e agarrar a oportunidade para criar a marca”.

*Caso 3* – Este exemplo ilustra a mesma questão presente no *caso 1*, a tomada de consciência que seria o momento ideal para iniciar o projeto e aproveitar o momento em que a empreendedora tinha mais disponibilidade para o fazer “... impulsionou me no sentido de eu tenho tempo, agora consigo, acho que é uma coisa que que gostava e gostava de ter uma coisa minha”.

*Caso 4* – “Se pensar nisto como professora de dança, foi um travão porque deixei de fazer. Se pensar como *personal trainer* foi impulsionador ... Portanto sim, acho que em termos de negócio, para mim pelo menos, foi muito positivo”. Neste caso, estamos perante uma empresa que já existia e que já tinha um formato de atuação bem definido. Com a crise pandémica esta atividade foi adaptada e seguiu uma tendência de preferência do público alvo, revelando-se uma adaptação com resultados positivos, direcionando o negócio para um outro foco.

*Caso 5* – Este é um outro exemplo de uma empresa que já existia. Esta empreendedora direcionou todo o seu foco para vendas online, mas a sua maior fonte de receitas era através de vendas em loja. A forte aposta no digital deu origem a resultados positivos, revelando que seria possível sobreviver como empresa, apostando neste método de venda, “Estava mesmo tudo em casa. As pessoas têm na mesma a necessidade de comprar e gastar dinheiro... vivi muito para o digital... tive muita procura e fiz muitas vendas”.

*Caso 6* – Neste exemplo é ressaltada a questão da abertura do público para as vendas online, ou seja, na impossibilidade de efetuar compras em loja física, os clientes ficaram mais familiarizados com os métodos de venda online, “Com certeza. E também as pessoas acabaram por perder aquele medo de comprar online. Existia antes esse pensamento, principalmente pelas pessoas mais velhas, o receio de comprar online. Com a pandemia isso se tornou primordial, acabou aproximando mais a venda online com o público geral”.

Apenas a *Caso 2*, afirmou que a crise pandémica foi irrelevante na tua tomada de decisão, que iria empreender do mesmo modo, com ou sem o surgimento da crise pandémica.

Respondendo à questão g) dos objetivos propostos:

*g) Apurar se a crise pandémica funcionou como impulsionador para o empreendedorismo;*

É possível afirmar que a crise pandémica se revelou um impulsionador ao empreendedorismo, quer para negócios que surgiram devido a esta nova realidade, quer para negócios já existentes, que optaram por reinventar-se e adaptar-se.

Com a questão 16. foi possível reunir alguns dos principais obstáculos sentidos por estes empreendedores, com o surgimento da crise pandémica.

*Tabela 17 – Questão 16 - Crise pandémica*

16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.	
Caso 1	<p>- A impossibilidade de consultar presencialmente os fornecedores, ver e mexer nos materiais.</p> <p>“precisávamos de apalpar, ver, mexer nos materiais. Com os catálogos dava para ver muita coisas, mas há situações em que é muito complicado, porque, lá está, esta troca de opiniões, muitas vezes, fisicamente é muito mais fácil, mesmo a falar com lojas, queremos colocar algo no nosso produto, dizermos como queremos, é diferente de mostrar. Tudo o que a pandemia nos tirou, foi esse contacto presencial, estamos muito familiarizadas com o digital, mas ainda foi um obstáculo”.</p>
Caso 2	<p>- Não poder participar em mercados;</p> <p>- Não ter possibilidade de fazer eventos para o lançamento da marca.</p> <p>“Foi muito complicado não poder participar em mercados específicos que existem nesta área. São uma rampa de lançamento muito importante, ... Para além disso, não foi possível fazer eventos para o lançamento da marca, mostrar fisicamente os produtos. Tudo isto tornou o início um pouco mais difícil e mais lento”.</p>
Caso 3	<p>- Não ter a possibilidade de visitar lojas físicas para ver materiais;</p> <p>- Fornecedores a dar resposta de forma muito lenta;</p> <p>- Negociar com as transportadoras de forma a conseguir o envio dos produtos e a preços competitivos.</p> <p>“em algumas alturas era muito complicado, por exemplo, tu ires a uma loja e precisavas de ver um produto, uma moldura, precisavas de um tecido, qualquer coisa, não dava... fornecedores muito mais lentos a dar resposta, porque estão a trabalhar com turnos... Transportadoras, caos! Porque toda a gente, de repente, precisava de fazer entregas”.</p>

Caso 4	- Encontrar formas de continuar a oferecer um serviço de qualidade. “Foi descobrir como dar às pessoas, aos clientes, a mesma qualidade em casa como tínhamos aqui”.
Caso 5	- O fecho das vendas em espaços físicos. “Para mim, foi não ter os mercados. A maior parte do meu rendimento provinha dos mercados”.
Caso 6	- Dificuldade em comprar matéria-prima. As fábricas não davam resposta aos contactos. “Comprar matéria-prima. Eu notei que no contacto com várias fábricas de cordoaria, fábricas de corda mesmo, muitas nem respondiam ao email, a maioria... foi bem complexo para mim. Alguns produtos e alguns acessórios, que eu gostaria de inserir no produto, ainda não consegui fornecedores para fazer”.

Fonte: *Elaboração própria.*

Encontramos problemas comuns a estes empreendedores, sendo possível responder à questão h) dos objetivos do estudo.

*h) Identificar quais os obstáculos comuns, sentidos por estes empreendedores, com o surgimento da crise pandémica;*

É referida, com alguma frequência, a impossibilidade de visitar fornecedores, ver presencialmente os materiais, consultar novas matérias-primas e contactar diretamente com os fornecedores, de forma a obter esclarecimentos sobre materiais e produtos, negociar e contratar fornecedores.

Os fornecedores voltam a ser um problema, no que toca à obtenção de resposta por parte destes, ou atrasos na entrega de matérias e produtos, tendo em conta que estes fornecedores se viram forçados a reduzir a sua atividade ou mesmo fechar portas.

Um obstáculo muito relevante prende-se com os canais de vendas, a impossibilidade de efetuar vendas físicas, o corte desse contacto físico surge como um problema, tanto a nível de vendas como a nível de divulgação da marca. Uma outra questão relacionada com canais de vendas, diz respeito ao método de expedição, foi uma dificuldade encontrar as melhores soluções para enviar os produtos aos seus clientes.

Na questão 17. “Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?”, foi possível concluir que, na grande maioria dos casos, estes empreendedores tiveram de fazer alterações ao seu modelo de negócios, apenas o *Caso 3* afirmou que não teve de o fazer, tendo em conta que este modelo de negócios foi elaborado já em contexto de crise pandémica. Para os restantes casos, foram apresentadas alterações relacionadas com fornecedores, canais de venda, ajustar produtos e serviços prestados.

*Caso 1* – Neste estaria previsto efetuar vendas online e vendas em lojas físicas, que acabou por não se concretizar no que toca a lojas, “Nós já tínhamos o nosso modelo de negócios vocacionado para o digital. Nesse sentido não tivemos de alterar muito o modelo de negócios. Ainda assim, por exemplo, shoppings, vender em lojas em shoppings, tínhamos pensado nessa possibilidade, mas revelou-se impossível”.

*Caso 2* – São referidos os fornecedores, onde foi necessário recorrer a alternativas e mesmo alterar alguns componentes das embalagens para conseguir dar resposta às encomendas, “Sim, principalmente os fornecedores. Por exemplo, os fornecedores das caixas estavam parados, não conseguiam dizer-me datas, as quantidades que eu precisava não tinham, nem sabiam quando iram ter, tive de me adaptar e procurar opções, mas foi muito difícil”.

*Caso 4* – A alteração prende-se com o próprio serviço prestado, deixando de prestar um serviço, que tinha deixado de ser viável, transferindo esses recursos disponíveis para um outro serviço, este passou a ser o mais viável e mais procurado, como refere a entrevistada “As aulas online resultam muito bem em termos de PT, não resultam em aulas de dança. Tivemos que optar por seguir o caminho sem a dança, fizemos o funeral de metade da empresa e passamos a apostar na área dos PT’s, que vimos que era um mercado que estava em forte crescimento”.

*Caso 5* – É referido novamente o problema dos canais de venda, em que vendas físicas deixaram de ser possíveis. A maior fonte de rendimento desta empreendedora provinha de vendas físicas, mas no ano de 2020 passou para vendas online, “foi um ano bom de vendas, a única diferença foi que realmente passou por vendas online. Portanto a única coisa que alterei foi deixar de fazer mercados, porque realmente não era possível e a minha maior fonte de rendimento passou a ser as vendas online”.

*Caso 6* – É referida a dificuldade de consultar fornecedores e conseguir a matéria-prima pretendida. Na ausência de matérias-primas e de respostas por parte dos fornecedores, foi necessária uma adaptação às matérias disponíveis, por consequência, adaptação do próprio produto final, “eu desenvolvi sozinha e fui sentido as diferenças que precisavam ser feitas na corda, no aspeto e na qualidade do produto. Hoje estou satisfeita, mas ainda vou buscando novos produtos e coisas novas [...] Comprar matéria-prima. Eu notei que no contacto com várias fábricas de cordoaria, fábricas de corda mesmo, muitas nem respondiam ao email, a maioria... foi bem complexo para mim. Alguns produtos e alguns acessórios, que eu gostaria de inserir no produto, ainda não consegui fornecedores para fazer”.

As questões 18 e 19 abordaram o tema político, sobre como políticas atuais fomentam, ou não, o empreendedorismo. Tentamos apurar se estes empreendedores receberam algum apoio para a criação das suas empresas.

Na questão 18 “Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?”, o *Caso 1* afirmou que sim, no entanto acredita que estes apoios existem, mas são insuficientes “Se por um lado, eu acho que até sim, por outro acho que não, porque devia haver mais. O que é que acontece, empresas que estão constituídas, eu acho que há muitas políticas que ajudam, mas para a parte do empreendedorismo, as que estão a começar, não têm esse apoio financeiro”. O *Caso 6* foi o único exemplo sem opinião sobre o tópico.

Para os casos 2, 3, 4 e 5, a opinião é unânime, em como as políticas atuais não fomentam ao empreendedorismo. Nos casos 2 e 5 foi referida a dificuldade burocrática do processo, no *Caso 2* encontramos a afirmação “Sinto que principalmente no processo de criação da empresa, poderia ter sido mais fácil. No meu caso tive de lidar com um conjunto de burocracias que não fazia ideia”, e no *Caso 5* temos a seguinte afirmação “Não há apoios, normalmente os que há são para empresas já enormes, e os restantes é sempre muito difícil de concorrer. Eu já tentei, mas depois desisti, porque aquilo eram mil e uma burocracias”. Nos casos 3 e 4, assim como o já referido no *Caso 1*, estes empreendedores sentem que a nível do empreendedorismo os apoios são insuficientes e que não se pode contar com apoios para arrancar com um negócio próprio. No *Caso 3*, por exemplo, temos a seguinte afirmação, “Mas, eu acho que as políticas de fomento às empresas, não diria que ajudam propriamente as microempresas”, já o *Caso 4* sustenta a sua opinião com a seguinte

afirmação “Eu acho que quando se abre um negócio também não se está a contar com ajudas do Estado”.

Na questão 19. “Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?”, foi possível apurar que nenhum dos casos presentes em estudo recebeu apoio para a criação da sua empresa, apenas o *Caso 4*, recebeu apoio MOE, já em período de crise pandémica, mas não teve qualquer apoio relativamente à criação da empresa.

Com estas questões foi possível reunir dados suficientes para responder à questão a) dos objetivos propostos:

a) *Compreender o surgimento do empreendedor em período de crise pandémica;*

Apesar das dificuldades e obstáculos já referidos, apesar destes empreendedores não terem recebido apoios para a criação das suas empresas, é possível concluir que a crise pandémica se revelou um impulsionador para a tomada de iniciativa empreendedora, quer por motivos de necessidade, adaptação e procura de soluções, quer por se ter revelado o momento ideal para colocar ideias em prática.

### 3.1.5 Passado / presente / futuro

Esta categoria tem como objetivo obter opiniões sobre o que alterou no tecido empresarial português no ano de 2020, assim como, quais os ensinamentos que estes empreendedores retiram para o futuro.

A questão 20. procura compreender o que mudou, “Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?”.



Figura 7 – Nuvem de palavras - Passado / Presente / Futuro  
Fonte: NVivo.

No *Caso 1* foi referida a necessidade de adaptação, “necessidade de adaptação ... As pessoas estavam vocacionadas para aquilo que já conheciam, mas como estamos a viver uma nova realidade, é necessário ter essa adaptabilidade. Quem não se conseguiu modernizar nesta altura, muito dificilmente o conseguirá fazer”.

Os *Casos 2, 3, 4 e 5* partilha a mesma opinião no que toca às principais alterações vividas no mundo empresarial. Estes casos referem como principal alteração a importância do mundo digital, quer no que toca a redes sociais e meios de comunicação alternativos para chegar a clientes, assim como o surgimento do teletrabalho e de tudo o que isso implicou como trabalhadores e empresas. Temos o exemplo da afirmação do *Caso 2* “Foi sem dúvida o mundo digital. Já se sabia que ele iria ser importante e que iria ganhar dimensão, mas nunca de uma forma tão rápida. Por um lado, o digital tornou-se essencial para as empresas, por outro, criou aqui novas questões e novos problemas, como por exemplo o teletrabalho... as pessoas trabalham mais horas e não é tão respeitado o horário de trabalho normal e a distinção do tempo de trabalho e do tempo pessoal do trabalhador... Essa é, talvez, uma diferença que tem de ser revista e trabalhada para o futuro, é possível sim fazer teletrabalho, mas não significa que não exista um horário a cumprir ou uma rentabilidade associada”, o *Caso 3* sustenta a mesma opinião com a seguinte afirmação “O teletrabalho tomou conta das nossas vidas”.

Eu acho que, o teletrabalho trouxe coisas boas e coisas muito más. Trouxe coisas boas em certas empresas, que perceberam que os seus colaboradores conseguiam trabalhar em casa e a empresa continua a funcionar. Trouxe coisas muito más, naquelas empresas que continuam a achar que os colaboradores estão em casa não fazem nada... pensão que as pessoas têm de trabalhar 12/13 horas por dia, porque acho que há uma falta de modernidade das empresas em Portugal”.

Voltando ao mundo digital associado a redes sociais, temos a opinião do *Caso 4* “Acho que, 90% das empresas têm uma rede social e quando tu procuras algum serviço, seja de que área for, pelo menos na nossa faixa etária, aquilo que tu vais procurar é uma rede social, se não aparecer não existe. Isso foi, sem dúvida aquilo que mudou.”, opinião partilhada pelo *Caso 5* “Faliram muitas empresas, e outras acho que ainda vão falir, tudo isto mexeu muito com as empresas, mas acho que a grande mudança foi a entrada no mundo digital, de empresas que ainda não estavam no digital”.

Para o *Caso 6*, que refere também a importância do mundo digital, a grande alteração prende-se com a importância de as empresas conseguirem destacar-se, principalmente num momento em surgiram novas empresas e existe uma disputa pela atenção dos consumidores, “Conseguir-se destacar. Porque surgiram muitas empresas nesse momento... Se o produto for bom, a pessoa continua consumindo, mas primeiro conseguir esse destaque é o mais difícil”.

A questão 21 requeria uma reflexão sobre o futuro.

Tabela 18 – Questão 21 - Passado / Presente / Futuro

21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?	
Caso 1	<p>- “Para ter dedicação e muita paciência, porque muitas das vezes, nós achamos que vamos fazer um projeto e que vais ter um resultado ali, mas demora, é preciso ter paixão e muita paciência “</p> <p>- “Primeiro, criar um projeto com o qual nos identificamos e não porque se vai ganhar muito direito”</p>
Caso 2	<p>- “Não desistam! Acima de tudo que não desistam, pode haver um início lento, ser complicado dar os primeiros passos, mas com persistência conseguem”</p>
Caso 3	<p>- “Começa... Começa pelo pequeno, começa com uma ideia e as coisas vão sofrendo alterações e é um passo a passo. O medo faz parte do dia-a-dia, as seguranças fazem parte do dia-a-dia, e em tudo, mas ainda mais quando tens um negócio próprio”</p> <p>- “e para seres empreendedor, acho que tens de estar preparado para isto, para viver a teu negócio, porque senão não vai dar, tens que gostar muito daquilo que estás a fazer, isso é muito importante, escolher realmente uma coisa que tem que ser uma paixão”</p>
Caso 4	<p>- “Talvez riscar nestas alturas de crise seja o melhor. Não é tão linear”</p>
Caso 5	<p>- “Eu digo sempre às pessoas para irem e fazerem”</p> <p>- “se for uma pessoa que tenha um emprego estável, não digo para se despedir... se realmente gosta deve experimentar aos poucos e tentar antes desse passo”</p> <p>- “na minha experiência, devem começar com alguns produtos e ir evoluindo ao poucos”</p>
Caso 6	<p>- “As pessoas têm que acreditar um pouco mais no seu instinto interno, no que ela acha que pode dar certo. Não é só confiar nas pesquisas, mas juntar um pouco dos dois”</p>

Fonte: Elaboração própria.

Estas questões fornecem dados para se dar resposta à questão i) presente nos objetivos propostos.

i) *Apurar quais as estratégias a manter para o empreendedorismo do presente e do futuro, tendo em conta a experiência obtida pelos empreendedores que atuaram durante a crise pandémica;*

As empresas devem ter capacidade de adaptação. O foco no mundo digital será essencial aos negócios, tanto a nível de presença nas diversas redes sociais como no que toca a meios de venda pelo digital.

A crise pandémica alterou o modo de trabalhar, principalmente com a disseminação do teletrabalho. Segundo as opiniões recolhidas, o teletrabalho ainda está a ser assimilado pelas empresas portuguesas, devendo ser analisado, para melhoria das condições de trabalho e para melhoria das técnicas de avaliação de desempenho.

Para terminar a entrevista, foi utilizada uma questão aberta que pedia ao entrevistado um ponto de vista, uma sugestão, um tópico não abordado que considerasse relevante para o estudo. Finalizamos com a questão 22. “Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?”.

Em todas as entrevistas foi referido que o estudo teve uma abordagem completa dos temas, ainda assim, o *Caso 1* apresentou um ponto de vista interessante, uma possível consequência da crise pandémica que provocou uma alteração, não no tecido empresarial, mas no consumidor, no público alvo. Na perspetiva apresentada, com a crise pandémica cresceu a procura pelo produto 100% português, o que, de certa forma é positivo para os empreendedores portugueses, que têm mais procura interna dos seus produtos. Conforme identificado na seguinte citação retirada do *Caso 1*: “Eu acho que foi bastante completo. Aqui, um dos valores que quero salientar, e que tem também a ver com a crise pandémica, com a questão de ser um produto 100% português. Com a pandemia as pessoas deram mais importância ao que é português. As pessoas dão mais valor ao consumo do produto português. O que é português é um produto com mais relevo, digamos que agora está mais na moda, consumir, vestir, o que é português”.

### **3.2 Análise de casos no âmbito dos perfis identificados**

Numa análise por perfis, os casos em estudo foram divididos em três perfis distintos, cada um constituído por dois casos. Estes casos reúnem características em comum, principalmente no que toca ao motivo e ao porquê da tomada de decisão empreendedora.

No primeiro perfil temos os empreendedores antes da crise pandémica, ou seja, empreendedores com empresa constituída e em atividade antes do surgimento desta crise, estes já tinham alguns anos de experiência e tiveram de se adaptar a uma nova realidade. O primeiro perfil inclui o *Caso 4* e o *Caso 5*. Em ambos os casos existiram alterações ao modelo de negócios. Para conseguirem continuar no ativo, estes empreendedores apresentam atitudes de resposta rápida, de estudo da situação e procura por alternativas de adaptação imediata, sendo que, continuam a fazê-lo no seu dia a dia e no decorrer da evolução da própria crise.

Estes casos conseguiram adaptar o seu negócio e ter bons resultados durante o ano de 2020, conforme afirma o *Caso 4* “As pessoas procuram uma experiência e querem uma experiência *premium*. Por causa disso, tipos de negócio como este foram para a frente e foram alavancados pela crise pandémica, muito também por causa da segurança. Tocou no ponto da dor das pessoas, o “quer treinar e sentir-se seguro no seu treino? [...] acho que em termos de negócio, para mim pelo menos, foi muito positivo”.

No *Caso 5* podemos observar a seguinte afirmação “Em março, abril e até maio, vivi muito para o digital, porque estava tudo em casa... tive muita procura e fiz muitas vendas. Nessa altura também não havia tantas marcas a trabalhar no online, neste momento já existem mais e continuam a entrar no mercado online, mas realmente no ano passado não correu muito mal porque eu já lá estava e não havia tanta concorrência nesse aspeto”. Vemos que a adaptação ao digital e às vendas online foi muito rápida, o que ajudou esta empreendedora, que tinha o seu volume de vendas concentrado em vendas em loja física, a chegar aos seus clientes antes das outras marcas que chegaram mais tarde ao mundo digital.

O segundo perfil inclui casos de atitudes empreendedores durante a crise pandémica, atitudes derivadas diretamente da crise pandémica que se instalou e das suas consequências na atividade profissional destes indivíduos. Estamos perante casos de empreendedorismo por necessidade, nomeadamente o *Caso 3* e o *Caso 6*. Conforme afirmou o *Caso 3* “o facto de estar parada, não estar a trabalhar, impulsionou me no sentido de eu tenho tempo, agora consigo, e acho que é uma coisa que que gostava e gostava de ter uma coisa minha”. Neste caso existiu uma necessidade combinada com motivações não pecuniárias, motivações essas que já existiam e já faziam parte da personalidade do indivíduo, despoletadas num momento em que a crise pandémica retirou o trabalho, a atividade profissional e deixou espaço para a busca por outras opções.

No *Caso 6* encontramos a mesma situação, de uma paragem forçada de trabalho e consequentemente de rendimento, obrigando a uma procura por soluções, que deu origem ao surgimento de uma nova empresa, como refere a entrevistada “Por sorte isso funcionou e tem funcionado, está me dando um retorno financeiro. A empresa é pequena e está começando, não está do jeito que gostaria, mas tenho buscado um crescimento bem sustentável... eu pretendo continuar fazendo. É o lado positivo deste momento, me forçando, me fez ganhar coragem e criar esta empresa”.

Por fim, temos o terceiro perfil, que diz respeito a atitudes empreendedoras fundamentadas numa escolha. Ao contrário do segundo perfil, estes empreendedores não foram forçados a procurar alternativas. O terceiro perfil é constituído pelo *Caso 1* e pelo *Caso 2*. No *Caso 1* temos duas irmãs que já idealizavam ter a sua própria empresa, já existia a ideia de um produto, uma marca e todo um conceito, muito antes da crise pandémica. Para esta *Caso 1* a crise pandémica surgiu como um impulsionador por revelar ser o momento ideal para investirem no projeto já idealizado, como afirmado em entrevista “O confinamento trouxe ainda mais essa vontade, tínhamos mais tempo para refletir, para perceber o que queríamos fazer, tínhamos mais tempo também para concretizar... só sabíamos que queríamos muito que fossem meias [...] há dois anos atrás, já sabíamos que íamos fazer algo”.

Já o *Caso 2* existiu uma adaptação ao momento da crise, em fase de lançamento, mas é um exemplo de uma empresa que iria surgir, independentemente da crise pandémica, conforme indicado pela entrevistada “já sabia que tinha de criar o meu negócio e que teria de arriscar. Apesar de estar segura no trabalho que tinha e de até ter perspectivas de progressão, sei que não seria suficiente a nível de rendimento e também a nível de horários de trabalho”.

### **3.3 Discussão de resultados**

Keir (2020) defende que um dos impactos provocados pelas medidas de restrição à circulação recai na atividade normal das empresas e das organizações. É importante reforçar que esta quebra de atividade reflete-se não só nos resultados das empresas mas também nos trabalhadores, sejam eles gestores ou funcionários. Com este estudo foi possível apurar que, em alguns casos, estes empreendedores surgiram devido à cessação de atividade, forçada, face a restrições impostas pela crise pandémica. São, portanto, trabalhadores que ficaram sem trabalho e sem rendimento, mas não necessariamente sem

emprego. Surge, nesta nova realidade, o empreendedor não desempregado mas sem trabalho por tempo indeterminado. Nestes exemplos temos os *Caso 3* e o *Caso 6* do presente estudo, que afirmam que pretendem conciliar as duas atividades, a atividade da nova empresa criada e, assim que for possível, retomar a atividade que desenvolviam anteriormente.

A intenção de empreender é apresentada, muitas vezes, como necessária para a sobrevivência do indivíduo desempregado (Santos, 2006). Para Almeida et al. (2013), o desemprego funciona como elemento catalisador da intenção de empreender, algo que se verificou no *Caso 5*, em que a vontade de empreender surge verdadeiramente num momento de desemprego. Talvez possamos aplicar esta linha de pensamento a estas situações de empregados sem atividade, sem previsões de retorno, o que os estimulou a procurar alternativas, a identificar oportunidades e a empreender. Afinal estes empreendedores surgem de uma crise e as crises podem estimular a exploração de novas oportunidades, e dessa forma gerar o estímulo necessário ao empreendedor para inovar e a desenvolver produtos e serviços alternativos (Brünjes & Revilla-Diez, 2013; Brem et al., 2020; Irvine & Anderson, 2004).

Jardim (2020) refere que, embora qualquer pessoa possa constituir uma organização, existem certas singularidades pessoais e padrões de comportamento que podem ser benéficos em contexto de crise. O autor defende a importância de identificar riscos, diagnosticar ameaças, planear processos e implementar procedimentos adequados aos contextos e circunstâncias, o que se verificou na análise dos casos em estudo. Sendo importante referir que todos os casos em estudo apresentam características relacionadas com a necessidade de autorrealização, *locus* de controlo. De destacar ainda a predominância de certas características identificadas nos casos em análise, como a forte abertura a novas experiências, a atitudes de risco, autoeficácia e capacidade de inovação.

Estes empreendedores foram impulsionados pela crise pandémica a empreender, mas são movidos por motivações não pecuniárias, o que leva a crer que qualquer momento de crise, pandémica ou não, iria estimulá-los a empreender, sendo que, conforme defendido por Hurst e Pugsley (2011), as motivações não pecuniárias são o fator mais frequente para o nascimento de novas empresas.

Relativamente à questão de necessidade ou oportunidade de empreender, o presente estudo encontrou exemplos em ambas as situações. A mudança é encarada como uma

oportunidade e o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para as suas potencialidades racionais e intuitivas (Baggio & Baggio, 2014). Como exemplo claro deste quadro temos o *Caso 1*, duas empreendedoras juntaram-se para desenvolver um projeto e que identificaram que a crise pandémica revelou o momento ideal para essa aposta, “agarrar este momento e agarrar a oportunidade para criar a marca”. Este momento de oportunidade está associado ao mundo digital, ao facto de os clientes estarem, mais do que nunca, presentes nas diversas plataformas digitais. Para Keir (2020), a pandemia levou a um acelerar da digitalização das empresas e ao que os dados indicam, levou ao surgimento de oportunidades associadas a essa digitalização.

A necessidade de empreender surge não só associada a uma motivação pecuniária, não apenas associada ao indivíduo desempregado que procura uma forma de sustento (Moraes & Júdice, 2008). É possível associar a esta necessidade a procura por alternativas de ocupação do indivíduo que procura uma fonte de rendimento e uma forma de canalizar os seus conhecimentos e o seu potencial, como verificado no *Caso 6*, “procurar outra linha de trabalho e algo para fazer”, que vai para além da necessidade pecuniária de encontrar um meio de sustento.

A mudança é uma busca do autoconhecimento em processo de aprendizagem permanente, em atitudes de abertura para novas experiências e novos paradigmas (Baggio & Baggio, 2014). Algo identificado no *Caso 2*, onde se verificou a vontade de busca por conhecimento, assim como por mudança e novas experiências, características tão predominantes num indivíduo empreendedor.

Kuckertz et al. (2020) referiram que é esperado que os empreendedores demonstrem flexibilidade e adaptem os seus modelos de negócio em resposta a uma crise. O presente estudo reúne informação que vai de encontro a esta linha de pensamento. É possível afirmar, para os casos dos empreendedores já com atividade aberta antes da chegada da crise pandémica, que estes conseguiram ter essa flexibilidade, adaptar os seus modelos de negócio em tempo útil e dar resposta às novas necessidades dos seus negócios. Como defende Jardim (2020), “a capacidade de gerir as crises distingue os empreendedores de sucesso na medida em que este traço habilita a refletir e agir estrategicamente de modo a sobreviver às vicissitudes”, no *Caso 4* e no *Caso 5* encontramos dois exemplos disso mesmo.



Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, tendo como principal objetivo responder ao problema de investigação formulado no início deste trabalho: Como os empreendedores em Portugal reagiram à crise provocada pela COVID-19, quais as suas características e motivações para empreender em período de crise pandémica?

Posteriormente são apresentadas as limitações do presente estudo e algumas sugestões em função dos dados recolhidos.

#### **4.1 Considerações finais**

A crise pandémica teve um forte impacto no empreendedorismo em Portugal. Esta funcionou como um impulsionador ao empreendedorismo, seja ele motivado por necessidade ou por oportunidade. Revelou-se também um impulsionador a fortes mudanças em empresas já existentes, que se reinventaram, adotaram medidas e alterações estruturais aos seus modelos de negócio, contribuindo para potencializar negócios em novas áreas de atuação ou áreas por eles pouco exploradas.

Para o futuro ficam várias aprendizagens. É certo que eventos inesperados e incontrolláveis sempre foram e continuaram a ser uma ameaça constante às atividades económicas e empreendedoras em qualquer mercado. Contudo, o atual contexto ajuda a refletir sobre a importância que atividades como o acompanhamento constante do ambiente externo, o planeamento, a capacidade e velocidade de adaptação, a criatividade e inovação e a facilidade de se movimentar nos diversos meios digitais, constituem-se em capacidades, habilidades e competências desejáveis e esperadas no futuro.

#### **4.2 Limitações do estudo**

Tendo em conta que o ano em análise se encontra muito próximo e que ainda estão a ser apuradas as consequências da crise pandémica no tecido empresarial português, as conclusões extraídas da investigação realizada devem ser analisadas no contexto das suas limitações específicas. Considera-se pertinente apontar algumas limitações do estudo, com o intuito de que no futuro, em investigações semelhantes, sejam tidas em conta.

A primeira limitação sentiu-se no momento de revisão de literatura, ainda em 2020, pelo facto de existirem à data poucos trabalhos de investigação relativos a esta problemática, sendo necessária nova revisão e atualização de conteúdos numa fase mais avançada do estudo, por forma a contemplar informação relevante.

Uma segunda limitação pode ser o facto deste estudo se basear na perceção dos participantes, que é diretamente influenciada pelo impacto das suas experiências e isso poder enviesar os resultados. Ou seja, em estudos futuros devem ser reunidos mais pontos de vista, ou efetuar uma análise recorrendo a dados estatísticos, procedendo a uma diferente análise e aumentando a validade dos dados.

A terceira e última limitação apontada reside no facto do estudo de casos múltiplos realizado não permitir a generalização de resultados à população dos empreendedores portugueses em tempos de pandemia, recomendando-se assim prudência nesse sentido.

### **4.3 Linhas futuras de investigação**

No desenvolvimento deste trabalho de investigação procedeu-se a uma recolha de ideias sobre como novos projetos de investigação podem ser desenvolvidos, tendo este como ponto de partida. Assim, deixamos algumas ideias que poderão constituir oportunidades para futuras investigações.

Tendo como base este estudo, sugere-se que sejam realizados estudos com as mesmas características, significativamente mais abrangentes, utilizando o método quantitativo ou pela combinação da metodologia qualitativa com metodologia quantitativa, reforçando a capacidade de análise. Esta combinação de metodologias pode ser benéfica para retirar novas conclusões.

Uma proposta de trabalho será a realização de um estudo mais aprofundado e com um horizonte temporal mais alargado, tendo em conta que a crise pandémica não se restringe apenas o ano de 2020. O estudo de caso múltiplo parece ser uma boa estratégia para este tipo de estudos, onde se privilegia a replicação literal (obtenção de resultados semelhantes) e replicação teórica (obtenção de resultados contrastantes, mas por razões previsíveis), aumentando assim a validade dos dados e posterior generalização dos resultados (Yin, 2003).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Adams, W. (2018). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of entrepreneurial dynamics: the process of business creation*, p. 492-505.
- Almeida, J.F. (1994). *Introdução à Sociologia*. Universidade Aberta. Lisboa.
- Almeida, J.G., Santos, E.J.R., Ferreira, J.A. & Albuquerque, C.P. (2013). Desemprego e empreendedorismo: da ambiguidade da relação conceitual à eficácia das práticas de intervenção social. *Plural*, 20(1), p. 31-56.
- Ângelo, E.B. (2003). *Empreendedor Cooperativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro. Elsevier, p. 250.
- Ardagna, S. & Lusardi, A. (2010). Explaining international differences in entrepreneurship: The role of individual characteristics and regulatory constraints. In Lerner, J. & A. Schoar (Eds.) *International Differences in Entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Arrighetti, A., Landini, F., Caricati, L. & Monacelli, N. (2016). Entrepreneurial intention in the time of crisis: a field study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 22, n. 6, p. 835-859.
- Baggio, A.F. & Baggio, D.K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), p. 25-38.
- Barbosa L.O. & Costa T.V.B. (2015). Perfil empreendedor: Um estudo sobre as características do perfil empreendedor. *Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense – UFF*.
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boin, A., Comfort, L.K., Demchak, C.C. (2010). The rise of resilience. In: Comfort, L.K., Boin, A., Demchak, C.C. (Eds.), *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, p. 1–12.
- Bonache, J. (1998). Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas. Documento de trabajo, Universidad Carlos III, Madrid.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), p. 222-230.

- Brem, A., Nylund, P., Viardot, E. (2020). The impact of the 2008 financial crisis on innovation: a dominant design perspective. *J. Bus*, p. 360–369.
- Brünjes, J. & Revilla-Diez, J. (2013). Recession push’ and ‘prosperity pull’ entrepreneurship in a rural developing context. *Enterpren*, p. 251–271.
- Bucha, A.I. (2009). *Empreendedorismo: aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa.
- Caliendo, M., Fossen F.M. & Kritikos. A.S. (2014). Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. *Small Business Economics*, 42(4), p. 787-814.
- Cassar, G. & Friedman. H. (2009). Does self-efficacy affect entrepreneurial investment? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, p. 241–260.
- Chaves, M.R. (2009). *Empreendedorismo na escola: a emergência de um outro paradigma na educação/formação*. Dissertação de Mestrado em Sociologia: Sociedade Portuguesa Contemporânea, Estruturas e Dinâmicas. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Chua, H.S. & Bedford, O. (2016). A qualitative exploration of fear of failure and entrepreneurial intent in Singapore. *Journal of career development*, 43(4), p. 319-334.
- Costa, A.M. (2008). *Empreendedorismo, deslocalização de empresas e indemnizações: um estudo de caso no setor da cerâmica em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Costa, C. (2004). *A entrevista*. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Cubico, S., Bortolani E., Favretto G. & Sartori, R. (2010). Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI). *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 11, No. 4, p. 424-435.
- Cuesta, M., Álvarez, J.S., Lozano, L.M., Cueto, E.G. & Muñiz, J. (2018). Assessment of eight entrepreneurial personality dimensions: validity evidence of the BEPE battery. *Frontiers in Psychology Journal*.
- Daniel, D.A., Cerqueira, C., Ferreira, J.J.P., Preto, M.T., Afonso, P. & Quaresma, R. (2015). *Ensino do empreendedorismo: teoria e prática, reflexão das I Jornadas do*

Empreendedorismo em Portugal. Instituto Pedro Nunes: Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia.

Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, p. 52-73.

Diário da República (2020). Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130399862/details/normal?l=1>

Diário da República (2020). Despacho n.º 3298-B/2020. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/130243048/details/maximized>

Direção Geral de Saúde (2020). Comunicado C160\_76\_v1. Disponível em: <https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/Atualiza%C3%A7%C3%A3o-de-04032020-0916.pdf>

Direção Geral de Saúde (2020). Dados. Disponível em: <https://covid19.min-saude.pt/>

Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo, p. 280.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship. practice and pinciples* (1a Edição). New York: Harper & Row.

Espinha, A. (2020). A crise como motor do empreendedorismo. Associação Começar Hoje. Disponível em: <https://linktoleaders.com/a-crise-como-motor-do-empreendedorismo-andre-espinha-comecar-hoje/>

Eurostat (2020). Sobre EU. Países. Breve apresentação dos países da EU. Portugal. Disponível em: [https://europa.eu/european-union/index\\_pt](https://europa.eu/european-union/index_pt)

Fernandes, D. & Santos, C. (2008). Orientação Empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482008000100007](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100007)

Ferreira, J., Sousa, B. & Gonçalves, F. (2019). Encouraging the subsistence artisan entrepreneurship in handicraft and creative contexts, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 13 No. 1/2, p. 64-83. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2018-0068>

- Flatau, P., Zaretsky, K., Adams, S., Horton, A. & Smith, J. (2015). Measuring outcomes for helplines in the community sector in western Australia (issue march). The university of western Australia - center for social impact.
- Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica. Lisboa: Monitor.
- Franco, J.E. (2020). Europa ao espelho de Portugal: ideia(s) de europa na cultura portuguesa. Temas e debates.
- Frank, H., Lueger M. & Korunka C. (2007). The significance of personality in business startup intentions, startup realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 227-251.
- Frese, M. (2009). Towards a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5, p. 437-496.
- Gaspar, F. (2009). O Processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso. Lisboa: Sílabo.
- Global Entrepreneurship Monitor (2004). Avaliação do potencial empreendedor em Portugal - The Global Entrepreneurship Monitor, Projeto GEM Portugal 2004.
- Global Entrepreneurship Monitor (2007). Avaliação do potencial empreendedor em Portugal - The Global Entrepreneurship Monitor, Projeto GEM Portugal 2007.
- Global Entrepreneurship Monitor (2012). GEM Portugal 2012 - Estudo sobre o Empreendedorismo. GEM Portugal 2012.
- Global Entrepreneurship Monitor (2013). GEM Portugal 2013, 2004-2013: Uma década de empreendedorismo em Portugal. GEM Portugal 2013.
- Global Entrepreneurship Monitor (2021). Global Entrepreneurship Monitor, Perfis de Economia. Portugal. Recuperado em 13 de maio de 2011, disponível em: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2>
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Huggins, R. & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 41(2015), p. 103-128.

- Hurst, E. & B.W. Pugsley. (2011). Understanding Small Business Heterogeneity. NBER Working Paper.
- IAMPMEI (2021). Teste Empreendedor. Guias e Manuais de Apoio IAPMEI.
- Indicadores de consumo (2020). SIBS Partner in Payments. Disponível em: <https://www.sibsanalytics.com/>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (2020). IEFP estatísticas. Disponível em: <https://www.iefp.pt/estatisticas>
- Instituto Nacional de Estatística (2020). INE Estatísticas Demográficas – 2019 Disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Irvine, W. & Anderson, A. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *Int. J. Entrepreneurial Behav.*
- Ismail, S. (2014). *Exponential Organizations*. Diversion Books.
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation, *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, Vol. 5, Issue 4, 87-88.
- Jardim, J. (2020). Perfil dos empreendedores em contexto de crise: traços emocionais, organizacionais e comunicacionais. Atas do VI Encontro Científico da UI&D (ecUI&D'20). Editor Domingos Martinho, p. 245-255.
- Jin, Y., Liu, B.F., Anagondahalli, D. & Austin, L. (2014). Scale development for measuring publics emotions in organizational crises. *Public Relations Review*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.007>
- Johansen, C.B. & Cock, C. (2017). Ideologies of time: how elite corporate actors engage the future. *Organization*, DOI.
- John, O.P., L.P. Naumann & C.J. Soto. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues. In O.P. John, R.W. Robins & L.A. Pervin (Eds.). *Handbook of Personality: Theory and Research*. Guilford Press, New York, 114-158.
- Júnior, Á.F.B. & Júnior, N.F. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, Araxá, v.7, nº7, p. 237-250.

- Keir, T.B. (2020, 14 de agosto). Empreendedorismo em tempos de pandemia. Crescimento de negócios e clientes. Sage Blog.
- Kenney, M. (2018). Silicon Valley: The DNA of an Entrepreneurial Region. In *Accelerators in Silicon Valley* (p. 21-36). Amsterdam University Press.
- Kerr, S.P., Kerr, W.R. & Xu, T. (2017). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. Working Paper, 18-047. Harvard Business School.
- Klapper, L. & Love, I. (2011). The impact of the financial crisis on new firm registration. *Economics Letters*, v. 113, n. 1, p. 1-4.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin Co., Boston, MA.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C.A.M., Prochotta, A., Steinbrink, K.M. & Berger, E.S.C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. University of Hohenheim, Institute of Marketing & Management, Entrepreneurship Research Group, Hollgrasweg, Stuttgart, Germany. *Journal of Business Venturing Insights*.
- Kuratko, D.F., J.S. Hornsby & D.W. Naffziger. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*.
- Lacey, A. & Luff, D. (2001). *Trent focus for research and development in primary health care: an introduction to qualitative data analysis*. Sheffield: Trent Focus Group.
- Leite, A. & Oliveira, F. (2007). Empreendedorismo e novas tendências. *Estudo EDIT VALUE Empresa Junior*, 5.
- Lousada, V.I.M. (2020). O papel das redes sociais para a promoção do hotel Anantara Vilamoura & Algarve resort. *Politécnico do Porto. Escola superior de hotelaria e turismo*.
- Machado, A.F., Sousa, B.; Dieguez, T., Ribeiro, M. & Cunha, F. (2020). Empreendedorismo Social, Inovação e Benchmarking no Instagram: combate aos efeitos negativos da COVID-19 numa visão luso-brasileira. *European Journal of Applied Business Management*, 6(2), p. 59-82.

- Mandl, C., Berger, E.S.C., Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *J. Bus. Ventur. Insights* 5, p. 9–13.
- Marcela, A. (2020, 9 de setembro). Crescimento das vendas online coloca fortes desafios às marcas. *Dinheiro Vivo*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/crescimento-das-vendas-online-coloca-fortes-desafios-as-marcas-12895482.html>
- Martijn, P.D. & Zwart, S.P. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs. *Entrepreneur scan*.
- Martinelli, E., Tagliazucchi, G., Marchi, G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.* 24, p. 1222–1243.
- Maxwell, J.A. (1998). *Designing a Qualitative Study*. In L., Bickman, & D., J., Rod, (Ed.). *Handbook of applied social research methods*, thousand oaks: sage publications.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T.J. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), p. 509-516.
- McDonald, R. & Eisenhardt, K.M. (2017). Category kings and commoners: how market-creation efforts can undermine startups' standing in a new market. *Hbs working paper*, p. 16-095.
- Miguez, V.B. & Lezana, Á.G.R. (2017). Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p112-132.624>
- Miroslava, B., & Ondrej, I. (2018). Personality traits in relation to the turnover intentions of the qualified employees in the manufacturing industry. *Individual & Society / Clovek a Spolocnost*.
- Moraes, M.C.P. & Júdice, J. (2008). Empreendedorismo, ética e responsabilidade social para micro e pequenas empresas: crescer com foco social. *Revista de Ciências Gerenciais*, v.12, n.16, p. 121-136.
- Morgan, D.L. (1988). *Focus Group as qualitative research*. Newbury park, CA: Sage.

- Morse, J.M. (2000). Determining Sample Size. *Qualitative Health Research*, 10, p. 3-5.
- Moskowitz, T.J. & Vissing-Jorgensen. A. (2002). The returns to entrepreneurial investment: A private equity premium puzzle? *American Economic Review*, 92, p. 745-778.
- Mumford, M.D. (2012). *Handbook of organizational creativity*. Academic press Elsevier.
- Muniz, C.N. (2008). *Atitude empreendedora e suas dimensões: um estudo em micro e pequenas empresas, Pós-Graduação em Administração*. Universidade de Brasília.
- Naia, A.M.P. (2009). *Importância da Formação Inicial no Empreendedorismo. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH*. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Nassif, V.M.J., Corrêa, S.V. & Rossetto, D.E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. Editorial REGEPE. São Paulo, v.9, n.2, p. i-xii.
- Novello, C.A. (2017). O Perfil e a Característica de um Empreendedor Contemporâneo de Sucesso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas* V.2, Nº1, p. 85-105.
- Oliveira, T.M.V. (2001). *Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas*. São Paulo.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T. (2015). *Criar propostas de valor*. Dom Quixote.
- Partnership for 21st Century Skills, (2010). *Up to the challenge: the role of career and technical education and 21st century skills in college and career readiness*. Atas VI Encontro Científico UI&D, p. 254.
- Pinto, F.F. (2020, 16 de junho). Empreendedor em série, um activo a considerar em tempos de crise. *Jornal de Negócios*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/empreendedor-em-serie-um-activo-a-considerar-em-tempos-de-crise>

- Prezenszky, B.C. (2017). Coerência Interna em Pesquisas em Psicologia e Contribuições à Educação: análise da produção no período de 2011-2015 no periódico. *Psicologia Escolar e Educacional*. Dissertação – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, UFSCar.
- Rego, A., Cunha, M.P. & Júnior, V.M. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de gestão dos países de língua portuguesa*. p. 45-57.
- Républica Portuguesa (2021, 23 de março). Comunicado De Imprensa 26 de março. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDSxsAAAxrALDgUAAAA%3d>
- Ribeiro, E.A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência, Araxá*, nº4, p. 129-148.
- Ritsila, J. & Terno, H.R. (2002). Effects on unemployment on new firm formation; micro-level panel data evidence from Finland. *Small Business Economics*, v.19, p. 31-40.
- Roldão, T., Monte-Mor, D.S. & Tardin, N. (2018). A influência da recessão econômica na intenção de empreender: uma análise cross-country baseada na crise do SuBprime. *O&S - Salvador*, v. 25, n. 85, p. 320-338.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Santos, G.P.G. (2006). Qualificação profissional para o empreendedorismo: uma alternativa ao desemprego. *Revista de Políticas Públicas*, v. 10, n. 1, p. 113-138.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Saxena, A. & Khanna, U. (2013). Advertising on social network sites: A structural equation modelling approach. *Vision*, 17 (1), p. 17-25.
- Sepúlveda, J.P. & Bonilla, C. (2011). The attitude toward the risk of entrepreneurial activity: evidence from Chile. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, v. 46, p. 72-80.

- Seródio, R., Lima, J.A. & Serra, A. (2018). Políticas e práticas - evidência e capacitação: medição de impacto social: Vol. II. Área Metropolitana do Porto.
- Sharfman, M.P. & Dean, J.W. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of management*, 17(4), p. 681-700.
- Shen, H. & Cheng, Y. (2020). Scale development for stakeholder responses in crises: centering on stakeholders in the united airlines crisis. *Public relations journal*, 13(2), p. 1-18.
- Silva P.M.L. (2013). Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: estudo de caso. Politécnico do Porto. Associação de Politécnicos do Norte.
- Silva, J., Kouhen, K., Gaspar M. & Leitão, M. (2020). Covid-19 coloca em risco entre 17% a 31% do emprego no setor privado da economia portuguesa. *Católica Lisbon Bussiness & Economics*. Disponível em: <https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/covid-19-coloca-em-risco-entre-17-31-do-emprego-no-setor-privado-da-economia-portuguesa>
- Silva, M.A., Correia, M.F., Scholten, M. & Gomes, L.F. (2008). Cultura nacional e orientação empreendedora: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), p. 65-84.
- Simões, A. (2006). Como realizar uma entrevista. Como realizar uma entrevista passo-a-passo. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/folhalcino/ideias/comunica/entrevista.htm>
- Sociedade Portuguesa de Inovação, (2004). Relatório síntese estudo de avaliação do potencial empreendedor em Portugal em 2004. GEM Portugal 2004. Porto.
- Spencer, C. (2007). *Qualitative data analysis with NVivo*. Pat Bazeley. Sage Publications Limited, 2007. *Journal of Emergency Primary Health Care*, Article 8.
- Stephanie, L. (2021). 7 tech skills every aspiring entrepreneur needs. Zayed University.
- Sternberg, R. (2005). *Inteligência de sucesso*. Ésquilo.

- Tajeddini, K. & Mueller, S.L. (2009). Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: A comparative study of techno-entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), p. 1-25.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, v. 86, p. 202-216.
- Thompson, N.A., Verduijn, K. & Gartner, W.B. (2020). Entrepreneurship as practice: grounding contemporary theories of practice into entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(3-4), p. 247-256.
- Trigo, V. (2003). Entre o estado e o mercado: empreendedorismo e a condição do empresário na China. *Ad Litteram*.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D.A., Lockett, A. & Lyon, S.J. (2013). Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *J. Manag.* 39, p. 163–202.
- Utsch, A. & Rauch, A. (2000). Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance. *European journal of work and organizational psychology*, 9(1), p. 45-62.
- Vieira, K.A.A. & Ramos, M.A. (2013). Empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade? Um estudo comparativo com empreendedores do setor de transportes do município de Vespasiano – IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Vieira, R., Major, M.J. & Robalo, R. (2009). *Investigação qualitativa em contabilidade*. Lisboa: escolar editora.
- Willerding, I.A. (2011). *Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento*, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Willig, C. (2001). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. Berkshire: open university press.

Yin, R.K. (2003). Case study research - Design and methods (3<sup>rd</sup> Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zeng, B. & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, p. 27-36.



## **Apêndice I – Email de solicitação de participação em investigação**

**Assunto:** Solicitação de participação em investigação - Empreendedorismo em contexto de crise pandémica

### **Corpo do email:**

Bom dia,

Antes de mais, quero dar os parabéns pelo projeto XYZ (desenvolver conforme o projeto do contacto).

Venho por este meio solicitar a sua participação numa investigação sobre Empreendedorismo em Portugal. Pretende-se, através da realização de entrevistas, analisar a perspetiva das pessoas envolvidas no processo de Empreendedorismo em contexto de crise pandémica.

Chamo-me Carmen Castro e trabalho como consultora junto de Empreendedores espalhados por todo o país e neste momento estou a realizar um Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Sou uma apaixonada pelo mundo empresarial, mas acima de tudo pelas pessoas que o constituem, quem faz acontecer.

A sua colaboração e participação são fundamentais para estes estudos, estes são essenciais para tirar conclusões sobre o Empreendedorismo no nosso país, assim como, para fazer chamadas de atenção para questões relevantes, questões a destacar e apresentar aos decisores económicos e políticos, para que sejam tomadas posições fundamentadas, tendo em conta as reais necessidades do tecido empresarial português.

Caso aceite participar, agradeço que me indique os seguintes dados:

Nome do(a) empreendedor(a):

Área de formação:

Idade: ( ) De 16 a 24 anos ( ) De 25 a 34 anos ( ) De 35 a 44 anos

( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos

Nome da empresa/projeto que criou:

Ramo de atividade (CAE):

Agradeço a atenção disponibilizada a esta solicitação.

## Apêndice II – Guião da entrevista

### APRESENTAÇÃO

A presente entrevista visa à realização de dissertação do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, subordinada ao tema “**Análise da perspetiva das pessoas envolvidas no processo de empreendedorismo em contexto de crise pandémica**”, a desenvolver pela Dr.<sup>a</sup> Carmen Castro, sob orientação do Professor Doutor Orlando Lima Rua.

A informação à qual teremos acesso por meio do presente questionário será **confidencial e anónima**, cingindo-se a sua utilização somente para fins académicos.

### Guião da Entrevista

Quero desde já agradecer a sua disponibilidade e colaboração. Esta entrevista tem como principal objetivo contribuir para a investigação sobre o empreendedorismo em Portugal no ano de 2020, procurando analisar a perspetiva das pessoas envolvidas no processo de empreendedorismo em contexto de crise pandémica. Esta entrevista será gravada e posteriormente transcrita, sendo-lhe fornecida uma cópia da transcrição. Para o esclarecimento de qualquer dúvida, estou disponível para o fazer.

#### Identificação dos entrevistados

1. Idade: ( ) De 16 a 24 anos ( ) De 25 a 34 anos ( ) De 35 a 44 anos  
( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos
2. Género: M/F
3. Área de formação:
4. Habilitações literárias:
5. Nome da empresa que criou:
6. N.º de anos de atividade:
7. Concelho de localização da empresa:
8. Peso das exportações no volume de negócios da empresa:
9. Ramo de atividade da empresa (CAE):

### **Características do Empreendedor:**

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?
2. Experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?
3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?
4. Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?

### **Motivações do Empreendedor:**

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?
6. Quando começou a pensar em criar a empresa?
7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?
8. Porque escolheu o segmento em que atua?
9. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?

### **Empreendedorismo Digital:**

10. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio?  
Quais as redes sociais utilizadas?
11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?
12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?
13. Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?
14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?

### **Crise pandémica:**

15. A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa?  
Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?

16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.
17. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?
18. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?
19. Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?

**Passado/ Presente/ Futuro - Considerações finais:**

20. Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?
21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?
22. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

Agradeço mais uma vez a sua participação e disponibilidade e o seu contributo será sem dúvida uma mais-valia nesta investigação.

Data da Entrevista: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_ - \_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

## **Apêndice III – Transcrições das entrevistas**

## **Transcrição - Entrevista 1**

**Entrevista a Cláudia Monteiro da Silva, que criou, juntamente com a irmã Bianca Monteiro da Silva, a KINDA SOCKS**

**Entrevistadora: Carmen Castro - CC**

**Entrevistada: Cláudia Monteiro da Silva – CMS**

**CC:** Boa tarde Cláudia. Depois destas primeiras dificuldades, já está tudo operacional, já conseguimos ouvir-nos. Se, entretanto, deixar de ouvir, avise-me por favor.

A Bianca não poderá então juntar-se a nós?

**CMS:** Não, não... ela teve um imprevisto.

**CC:** Não há problema, temos as respostas da Cláudia, que certamente responde pelas duas, sendo este um projeto que criaram em conjunto.

**CMS:** Sim, a experiência foi a mesma para ambas.

**CC:** Portanto, eu tenho um guião da entrevista com algumas perguntas que vou fazer, mas quero que esta seja uma conversa em que esteja à vontade, até algumas questões que não sejam aqui colocadas, se quiser falar de algo, dar uma opinião sua e haver aqui estra troca de ideias, será bom. Esta é então uma dissertação de mestrado, estamos a abordar a análise às pessoas envolvidas no processo empreendedorismo em contexto de crise pandémica. Esta entrevista está a ser gravada e posteriormente, eu vou transcrever e vou fornecer-lhe a transcrição.

Portanto tanto a Bianca como a Cláudia têm ambas formação em ciências da comunicação e fizeram licenciatura e também mestrado?

**CMS:** É assim, nós fizemos licenciatura em ciências da comunicação e posteriormente mestrado, mas fizemos também relacionadas com aquilo que é o marketing digital de hoje

em dia, ou seja, na edição de fotografia, *Photoshop*, *Illustrated*, e depois marketing digital muito vocacionado para aquilo que são as redes sociais.

**CC:** Procuraram formações complementares para além da Licenciatura e do Mestrado.

**CMS:** Sim, sim exato.

**CC:** Em relação a anos de atividade, neste momento, é algo ainda bastante recente correto?

**CMS:** Sim, a KindaSocks foi criada em junho do ano passado, ou seja, é bastante recente. Já estava no nosso pensamento há algum tempo, só que, a documentação demorou bastante tempo a ser conseguida. Com o primeiro confinamento sentimos que estávamos com mais tempos para pensar sobre o assunto, trabalhamos com os nossos clientes habituais e sentimos que seria uma altura de oportunidade para também investirmos no nosso projeto. Para nós, o primeiro confinamento teve muito impacto na comunicação digital, tínhamos muito trabalho nesta área, portanto seria o momento ideal para também comunicarmos o nosso próprio projeto. Pensamos que realmente poderia ser uma boa oportunidade para também criarmos a nossa própria marca.

**CC:** Agarraram aquele momento em que não podíamos sair, não podíamos ir passear, não tínhamos se não, o digital.

**CMS:** Exatamente, para nós aquele momento seria uma oportunidade.

**CC:** Em relação ao concelho de localização?

**CMS:** Então, nós moramos em Vila Nova de Gaia. Esta zona é também algo que nós trazemos muito para a nossa marca. Por exemplo, as nossas vivências e a região, tentamos passar para as nossas coleções, para a nossa marca. O que é o típico português também nos inspira, as nossas raízes. Aliás, até temos a ideia e a intenção de que, havendo a possibilidade, abrir uma loja, ela será aqui, gostaríamos que fosse no Porto, na nossa cidade.

**CC:** Relativamente ao volume do negócio, já sentem algum peso das exportações? Já conseguem enviar para fora ou neste momento são só encomendas a nível nacional?

**CMS:** É nacional. O maior volume é realmente da zona de Lisboa e do Porto, também Madeira e Açores temos tido também muitas encomendas. Já alguma coisa a nível internacional, mas muito pouco, em termos de percentagem, para exportações teria de dizer 5% no máximo.

**CC:** Ramo de atividade é vestuário?

**CMS:** Sim, sim. Vestuário têxtil, design de moda e têxtil. Fabricamos as meias com os nossos próprios designs.

**CC:** Para além desta empresa, têm outra atividade profissional?

**CMS:** Eu e a Bianca estamos ambas a trabalhar e ligadas à área da comunicação e marketing digital. Eu faço parte do departamento de comunicação aqui na zona de Valadares, numa empresa de cerâmica. A Bianca está numa agência de publicidade mais vocacionada para a área de projetos, ou seja, tem vários projetos a decorrer, entre eles livros personalizados, infantis, entre outros e também trata de tudo o que é a comunicação da empresa.

**CC:** Experienciaram outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?

**CMS:** Não, ou seja, nós sempre trabalhamos em ambiente de agência de publicidade. Nada nos fazia prever que iríamos estar ligadas a uma área têxtil, nem tínhamos qualquer experiência anteriormente a não ser a experiência como consumidor. Agora, em relação à parte de criar uma marca, nós fazemos, só que era para outros. Ou seja, para os nossos clientes já fazíamos o início da criação da marca, logótipo, contactar fornecedores, contactar retalhistas, o que seja, este processo todo criativo já estávamos a fazer estes componentes todos sozinhas.

**CC:** Portanto, já tinham essa bagagem, que contribuiu imenso para fazer o estudo do vosso produto e para a empresa, que já tinham feito para outras empresas, sempre por conta de outrem?

**CMS:** Sim, sim, trabalhamos sempre por conta de outrem, só agora é que aplicamos os nossos conhecimentos no nosso próprio projeto.

**CC:** Mas já estavam ligadas ao ramo de atividade da empresa que criaram?

**CMS:** Não, esta foi uma experiência totalmente nova. E na medida em que nós, queremos ter sempre um produto de máxima qualidade e damos atenção a esses pormenores, fomos visitar a fabrica, como são os materiais, como é feito, qual a origem, como podemos fazer para tornar a malha mais elástica, como tingir, como é cozido, as etiquetas, tudo foi feito por nós, esse estudo com o nosso fornecedor e mesmo nós, tentamos pesquisar mais sobre os mercados, sobre a concorrência. Ao longo do tempo fomos ganhando essa experiência, principalmente ao criar uma nova coleção. Temos inicialmente imensas ideias, mas o que é concretizável e o que se pretende nem sempre é compatível. Será que o material é confortável? É muito importante para nós entender estas questões e fomos aprendendo. Ou seja, resumindo, nós não tínhamos qualquer experiência.

**CC:** E relativamente às vossas motivações? A criação desta empresa foi uma escolha vossa ou foi uma alternativa face a um momento de adversidade que estivessem a sentir, que estivessem a encarar?

**CMS:** Olha, em relação a isso eu não poço dizer que tenha sido uma alternativa, porque na verdade não foi.

Nós estávamos numa posição confortável nos nossos trabalhos, podíamos não ter tido esta vontade de criar uma marca, mas para nós, sempre fez sentido. Primeiro sempre fez sentido termos uma marca familiar, ser eu e a Bianca, queríamos ter a nossa marca própria. Se não fosse na pandemia, ou seja, no confinamento, seria noutra altura. O confinamento trouxe ainda mais essa vontade, tínhamos mais tempo para refletir, para perceber o que queríamos fazer, tínhamos mais tempo também para concretizar. Tínhamos ideias, mas não era nada palpável. Nós já tínhamos ideias, um logotipo, já tínhamos pensado num nome, mas ainda não tínhamos desenvolvido mais do que isso, só sabíamos que queríamos muito que fossem meias.

**CC:** Era então um projeto que já ambicionavam. E quando começaram a pensar em criar a empresa? Qual o momento?

**CMS:** É assim, nós já, antes de começar... há dois anos atrás, já sabíamos que íamos fazer algo, já sempre falamos que queríamos criar algo, mas o pensar mais concretamente ao passar a fazer foi mesmo muito pouco tempo. A ideia demorou muito tempo, mas

depois do click e de sabermos o que íamos fazer, foi em dois, três meses que a primeira coleção saiu.

**CC:** Quais foram as principais, as principais motivações, ou seja, o que as levou a começar este negócio?

**CMS:** Foi muito pela realização pessoal, pessoal e profissional, de sentirmos que temos um projeto próprio. Estamos sempre ligadas a outros projetos, e por aí nunca pudemos fazer 100% o que pretendemos, nunca podemos fazer sempre aquilo que temos em mente, estamos dependestes dos gostos das outras pessoas. Agora temos o controlo de todo o projeto, estamos sempre 100% libertas a nível de criatividade, não temos esses limites. Essa é a nossa maior motivação. Fazemos como queremos e como achamos que os nossos consumidores também vão gostar.

**CC:** Dessa forma abriram um canal onde podem passar toda a vossa criatividade, sem esses limites e lá está, não estão a trabalhar para um sonho de outra pessoa, mas sim para o vosso.

**CMS:** Sim, sim, sem dúvida.

**CC:** E porque as meias? Como é que surgiu a escolha deste segmento?

**CMS:** Para nós, muito sinceramente é mesmo uma peça de vestuário e não um complemento. Para nós sempre foi algo que gostamos, o nosso pai gosta, nós sempre que viajamos compramos meias em vez de comprar um porta-chaves... nós sempre oferecemos e damos esse valor.

Antes do confinamento nós voltamos de uma viagem a Amesterdão, e realmente trouxemos de recordação umas meias. Mas essas meias nem tinham assim muita qualidade, e pensamos... em Portugal temos uma produção de têxtil incrível, e que poderíamos fazer um produto de muita qualidade que tinha potencial para ter muito sucesso.

Em crianças os nossos avós sempre nos deram meias, sempre recebemos como presente e na verdade adoramos. Normalmente as crianças nem gostam muito, mas nós sempre adoramos. Na nossa família é uma tradição e não é uma obrigação. Já nos dizia muito e fazia todo o sentido para nós criar um projeto relacionado com meias. Nós também visitamos outras atividades, mas íamos sempre dar às meias.

**CC:** E em que aspetos considera que a empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?

**CMS:** Eu acho que, é assim, o método de fabrico é o convencional. Não existem assim muitas formas diferentes de o fazer. O que nós tentamos é que o nosso produto seja diferenciado, que seja ousado. Ou seja, as cores que nós escolhemos, os padrões que usamos, mais irreverentes, o facto de nós realmente passarmos esse lado criativo, onde as pessoas podem usar e sentir-se bem. Por exemplo, num fato, usar umas meias diferente e dar um *up* ao *look*. Para nós nem é apenas o produto, mas também a imagem que é passada pelo produto. É muito relacionado com a comunicação e mensagem que queremos passar. Todo o processo entre fazer a encomenda, o embalamento, toda a embalagem, cartão personalizado. Essas coisas nós damos bastante atenção.

**CC:** E agora, passando um bocadinho aqui para o empreendedorismo digital. Que neste ano é impossível não falar.

**CC:** Utilizam as redes sociais como ferramenta para desenvolver o negócio e quais é que utilizam?

**CMS:** Nós apostamos a 100% nas redes sociais. São o nosso maior canal de comunicação. Foi lá que ganhamos relevo. Sempre que nos chamam, por exemplo para um canal de televisão, seja para uma notícia, o que seja, dizem que nos viram nas redes sociais. Percebemos que é por aí que temos de apostar. Apostamos muito no Instagram, no Facebook também, no Tiktok, que é uma rede recente onde as marcas também devem apostar. Temos também conta no LinkedIn. Para nós o Instagram é o nosso principal canal, porque é lá que está o nosso publico.

Faz todo o sentido essa aposta, fase á situação atual. Tudo o que é digital as pessoas estão muito mais atentas. Eu posso dizer que nunca trabalhei tanto para o digital como trabalhei este ano.

**CC:** E quais são as principais vantagens e desvantagens que se encontram neste mundo digital?

**CMS:** A principal vantagem é que conecta muito as pessoas. Há uma maior proximidade, existe esta relação entre os clientes e a marca, passa a imagem da origem da marca que ajuda a criar empatia. Por outro lado, pode ter aspetos negativos, com o surgimento de

concorrência desleal. Todos se inspiram uns nos outros, por aí tudo bem, mas daí a copiar é diferente. Claro que também surge a questão dos preços, as meias não são muito baratas, o público ao ver meias de nove euros e noventa pode julgar ser caro, mas quando se tem em conta o design, a marca, a diferença das meias, a qualidade, aí entendem o valor. Chegamos a todo o público, quem gosta e dá valor e a quem vai achar caro para o produto que é, mas há espaço para todos.

**CC:** Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?

**CMS:** Especialmente criar, primeiro criar conhecimento sobre a marca, que o público comece a conhecer esta marca porque ela ainda é muito jovem. Queremos dar-nos a conhecer, ao nosso produto e também aos nossos valores.

Depois, também de certa forma, temos aqui um canal de venda, apesar de termos a nossa loja online, é do Instagram que são canalizadas as nossas vendas, na sua grande parte. O nosso foco e objetivos passam por estas questões.

Por outro lado, a nossa responsabilidade social como marca, as campanhas com pessoas diferentes, ter como valores a inclusão, a ecologia, porque utilizamos materiais reciclados, as embalagens são feitas com cartão, não utilizamos plástico. Há uma ética que queremos seguir e queremos passar esta mensagem positiva, até através das nossas meias passamos essa imagem positiva. Queremos que as pessoas possam ser o que quiserem, que utilizem as meias também para dar esse empoderamento.

**CC:** Existe uma estratégia de marketing definida para estes objetivos?

**CMS:** Sim, sem dúvida. Isto para nós, também porque somos da área do marketing digital, para nós faz todo o sentido. Temos metas a longo prazo, outras, só no dia-a-dia quando vão surgindo. Mas temos essas estratégias, com as campanhas, com as publicações. Nunca temos uma coleção que é pensada e lançado na mesma semana, há sempre um estudo atempado e muito bem pensado para cada produto e cada campanha. Por exemplo, com os influenciadores que escolhemos, também é estudado e pensado, temos tudo isto preestabelecido. Todas as propostas que vamos enviando e recebendo para trabalhar com lojas, online e físicas, são estruturadas a longo prazo. Temos já estipulado começar a trabalhar em lojas físicas, apesar de toda esta situação estar a

complicar um pouco isso. Não centralizar a marca apenas numa plataforma, e tentar que assim seja, desde que faça sentido e que se relacione com os valores que queremos passar.

**CC:** E no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença nas plataformas digitais?

**CMS:** Não, impossível. Esta é mesmo impossível, para nós pelo menos. Para nós, não teríamos outra hipótese, só assim poderíamos fazê-lo, só assim conseguíamos passar a mensagem. E as pessoas realmente estavam muito agarradas aos telemóveis, à internet. Não havia outra forma que criasse um impacto tão positivo.

**CC:** Conforme o que já foi dito antes, a crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação nesta empresa certo?

**CMS:** Sim, sem dúvida. Isto podia ter acontecido noutra altura, mas este foi realmente um momento ideal para nós. Aqui pegamos nisto e fizemos com que houvesse uma viragem nas nossas vidas, agarrar este momento e agarrar a oportunidade para criar a marca.

**CC:** Consegue dar um exemplo prático de um obstáculo, de uma dificuldade que tenham sentido por causa da crise pandémica?

**CMS:** Por exemplo, fizemos muitas reuniões via Skype, mas precisávamos de apalpar, ver, mexer nos materiais. Com os catálogos dava para ver muita coisas, mas há situações em que é muito complicado, porque, lá está, esta troca de opiniões, muitas vezes, fisicamente é muito mais fácil, mesmo a falar com lojas, queremos colocar algo no nosso produto, dizermos como queremos, é diferente de mostrar. Tudo o que a pandemia nos tirou, foi esse contacto presencial, estamos muito familiarizadas com o digital, mas ainda foi um obstáculo.

**CC:** Tiveram, em algum momento, que alterar o vosso modelo de negócios, que tinha pensado inicialmente?

**CMS:** Nós já tínhamos o nosso modelo de negócios vocacionado para o digital. Nesse sentido não tivemos de alterar muito o modelo de negócios. Ainda assim, por exemplo, shoppings, vender em lojas em shoppings, tínhamos pensado nessa possibilidade, mas

revelou-se impossível, principalmente porque não se sabe o dia de amanhã, de quando podem abrir, de quando podemos começar, esse é um grande obstáculo. Se queremos fazer propostas para lojas, as respostas são muito de incerteza. Como houve muito tempo sem saberem o que responder, ficamos com essas propostas sem resposta.

**CC:** E aqui passando a política. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?

**CMS:** Se por um lado, eu acho que até sim, por outro acho que não, porque devia haver mais. O que é que acontece, empresas que estão constituídas, eu acho que há muitas políticas que ajudam, mas para a parte do empreendedorismo, as que estão a começar, não têm esse apoio financeiro.

**CC:** Ou seja, a preocupação do governo foi manter as empresas que existem, e esqueceram-se um pouco das empresas que estavam a nascer.

**CMS:** Exato, apoios destinados a quem apresentava resultados baixos em relação aos do ano anterior, quem não tinha resultados, porque estava a surgir, não tinha esse dado de comparação, por isso não tinha apoio.

**CC:** Não receberam então qualquer apoio?

**CMS:** Não, não, no nosso caso não.

**CC:** O que é que acham que mudou no mundo empresarial português no ano 2020?

**CMS:** Teve mesmo a ver com esta necessidade de adaptação. As empresas que não estavam preparadas para o digital, tiveram de o fazer. Principalmente no setor da Restauração, restaurantes que já tinha plataformas digitais ou parcerias com *Uber Eats*, conseguiram aguentar-se. Aqueles restaurantes, um bocadinho mais tradicionais, que também é necessário obviamente, mas que não se conseguem reinventar, tiveram muitas dificuldades. As empresas que estavam muito dependentes de reuniões físicas, não conseguiam trabalhar no online, tiveram de abdicar de muitas possibilidades porque não se conseguiam adaptar. As pessoas estavam vocacionadas para aquilo que já conheciam, mas como estamos a viver uma nova realidade, é necessário ter essa adaptabilidade. Quem não se conseguiu modernizar nesta altura, muito dificilmente o conseguirá fazer.

**CC:** Tendo em conta a vossa experiência, que conselho dariam aos empreendedores do futuro?

**CMS:** Para ter dedicação e muita paciência, porque muitas das vezes, nós achamos que vamos fazer um projeto e que vais ter um resultado ali, mas demora, é preciso ter paixão e muita paciência. Primeiro, criar um projeto com o qual nos identificamos e não porque se vai ganhar muito dinheiro. Que faça sentido, nos imaginamos daqui a 10 anos, 20 anos, a trabalhar nisso, ou seja, ter muita paciência porque o processo é longo, é muito demorado, é um processo que exige muito trabalho. Nós que trabalhamos 8 horas, chegamos a casa temos de tratar da empresa, fazer as encomendas, tratar das campanhas, dos fornecedores, do fabrico, com as lojas, da faturação, que neste caso a nossa mãe é contabilista e ajuda-nos. Mas aqui, é ter resiliência, muita paciência, essencialmente dedicação. Depois, algo que é um bocadinho o nosso lema, tentar fazer com pouco muito, ou seja, tentar pegar em coisas que talvez não damos tanto valor, mas com a criatividade fazer um conteúdo diferente. Às vezes basta uma fotografia bonita, um cenário e está feito.

**CC:** E agora, aqui mesmo para finalizar. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

**CMS:** Eu acho que foi bastante completo.

Aqui, um dos valores que quero salientar, e que tem também a ver com a crise pandémica, com a questão de ser um produto 100% português. Com a pandemia as pessoas deram mais importância ao que é português. As pessoas dão mais valor ao consumo do produto português. O que é português é um produto com mais relevo, digamos que agora está mais na moda, consumir, vestir, o que é português.

**CC:** A consciencialização da própria sociedade, que começou a olhar para os próprios produtos, para as pessoas que ficaram sem os empregos...

**CMS:** Exatamente, para mim e para a Bianca, faz-nos confusão quando as pessoas assumem que temos um país demasiado pequeno, porque nós adoramos o nosso país. Faz-nos todo o sentido termos um produto que é feito cá, as pessoas envolvidas estão todas cá. Temos um produto de qualidade feito cá. Podemos ter um produto feito na china, para nós seria muito mais barato, mas não fazia sentido. No nosso caso, na parte têxtil, estamos

em Barcelos, são lá feitas as meias, sempre fez sentido estarmos a fazer as nossas meias lá.

**CC:** Estão concluídas todas as questões, espero que tenha gostado da nossa conversa, foi um pouco mais longa do que o estipulado.

**CMS:** Da minha parte não há qualquer problema, eu gosto de falar. Isto também é um tema que me apaixona tanto...

**CC:** Obrigada, espero que tenha gostado e agradeço imenso a participação

## **Transcrição - Entrevista 2**

### **Entrevista a Inês Morais, criadora da ARCANE JEWELLERY**

**Entrevistadora: Carmen Castro - CC**

**Entrevistada: Inês Morais – IM**

**CC:** Boa tarde Inês. Já consegue ouvir-me, certo?

**IM:** Sim, sim! Eu realmente prefiro chamada por aqui, que nunca falha, o Zoom tenho sempre problemas com o som.

**CC:** Sim, o WhatsApp acaba por ser uma boa alternativa, e é bastante prático.

**IM:** Sim, tenho feito grande parte das minhas reuniões por aqui, pela videochamada.

**CC:** Inês, tenho um guião preparado para a nossa entrevista, com algumas perguntas que vou fazer, mas quero que esta seja uma conversa descontraída, com a partilha da sua experiência.

Esta é então uma dissertação de mestrado, estamos a abordar a análise às pessoas envolvidas no processo empreendedorismo em contexto de crise pandémica. Esta entrevista está a ser gravada e posteriormente, vou transcrever e fornecer-lhe a transcrição.

Irei iniciar com algumas questões diretas, depois passamos para as questões que pedem algum desenvolvimento.

Começo então por perguntar a sua idade.

**IM:** Certo. Eu tenho 27.

**CC:** E qual a sua formação e grau académico?

**IM:** Portanto, eu fiz marketing e publicidade, licenciatura mesmo. Depois optei por complementar com a área da comunicação. Concluí os meus estudos com o mestrado e fui diretamente para o mercado de trabalho.

**CC:** Em relação a anos de atividade, quanto tempo já tem a Arcane Jewellery?

**IM:** Está a completar o primeiro ano de atividade.

**CC:** E qual o concelho de localização?

**IM:** Cascais.

**CC:** Relativamente a exportações. Já são representativas no volume de negócios da Arcane Jewellery?

**IM:** Não muito. As vendas são feitas mais a nível nacional. Já existem alguns pedidos para outros países, tendo em conta também, as comunidades portuguesas lá fora... mas diria que ainda é muito pouco.

**CC:** Consegue indicar um valor em percentagem?

**IM:** Diria, talvez 5%, não mais do que isso.

**CC:** E qual o ramo de atividade? O CAE da empresa?

**IM:** É de joalheria e ourivesaria, portanto, a produção, fabricação de joias.

**CC:** Passando agora para as questões mais voltadas para a reflexão e desenvolvimento. Para além desta empresa, tem outra atividade profissional?

**IM:** Não, de momento dedico-me apenas à empresa. Já trabalhei diretamente em marketing, mas a partir do momento que me despedi e dediquei a 100% ao curso de joalheria, não trabalhei em outra área que não no desenvolvimento da minha empresa.

**CC:** E experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Se sim, quais?

**IM:** Sim, eu trabalhava diretamente com clientes e o trabalho que eu desenvolvia para eles estava ligado com a imagem e a marca dos seus produtos. Basicamente, parte do trabalho que estou a desenvolver agora para a minha empresa, já o fazia para outras empresas. Grande parte do trabalho que tenho neste momento eu já o fazia anteriormente, quando trabalhava por conta de outrem, por isso, sinto que, de certa forma, já tinha experiência nesse campo.

**CC:** Portanto, sempre por conta de outrem, nunca o fez por conta própria?

**IM:** Não, esta foi a minha primeira experiência.

**CC:** E já estava ligada ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?

**IM:** Iniciei formação em joelharia porque realmente era uma área que me interessava. À medida que fui adquirindo competências nesta minha nova formação fui percebendo que realmente tinha de arriscar nesta área, primeiro porque gostei do curso e depois porque senti que poderia enveredar por este negócio e conseguir com ele atingir o tipo de vida que pretendia para mim.

Era uma forma de conseguir ter um negócio próprio e receber um rendimento que não teria, se continuasse a trabalhar por conta de outrem.

Quando trabalhava em marketing sentia-me feliz e gosto realmente da área, de certa forma até tenho saudades desse trabalho, mas sabia que não seria possível receber o rendimento mensal que pretendia.

**CC:** E relativamente a motivações? A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?

**IM:** Sim, realmente foi uma escolha. Quando me despedi, para me dedicar ao curso que estava a fazer, já sabia que tinha de criar o meu negócio e que teria de arriscar. Apesar de estar segura no trabalho que tinha e de até ter perspetivas de progressão, sei que não seria suficiente a nível de rendimento e também a nível de horários de trabalho.

**CC:** Quando começou a pensar em criar a empresa?

**IM:** Quando me despedi. Foi um processo demorado, neste momento a empresa está a fazer um ano de abertura, mas demorou cerca de 7 meses a abrir.

**CC:** E quais foram as suas principais motivações? O que a levou a começar este negócio?

**IM:** Eu realmente não me imaginava a trabalhar por conta de outrem com horários muito extensos, por vezes sem certezas de a que horas iria sair, em contrapartida o rendimento não era muito aliciante nem tinha perspetivas de que pudesse melhorar no futuro.

Procurava por essa independência na gestão dos meus horários e na obtenção de um retorno pelo meu trabalho que me desse a independência financeira que eu procurava.

**CC:** E o porquê das joias? Como é que surgiu a escolha deste segmento?

**IM:** Tinha interesse por áreas criativas, não só a joelheria, mas também pensei na indústria do calçado.

Primeiramente o ideal seria continuar na minha área de trabalho, talvez abrir uma agência e continuar a gerir clientes, mas o investimento inicial para um projeto desses era um impeditivo para mim.

Eu sabia que queria ter o meu produto, fabricar e vender o que eu fazia. A joelheria revelou-se a melhor opção para mim, pelo meu gosto pessoal e porque seria exequível.

**CC:** Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?

**IM:** Tenho uma grande preocupação com a comunicação da marca. O serviço de atendimento ao cliente para mim é prioritário, o tempo máximo de espera por uma resposta para mim é um dia, essa comunicação e resposta são fundamentais e criam uma imagem sobre a minha marca.

Optei também por materiais como o ouro e a prata, que hoje em dia, nas marcas que surgem é dada prioridade a materiais mais baratos, ao não abdicar desta qualidade do produto também marco a minha diferença.

As inspirações e a comunicação são um ponto chave na minha marca e acho que é isso que a diferencia num todo.

**CC:** E agora, falando em empreendedorismo digital. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?

**IM:** Sim. Utilizo o Facebook quase só para marcar presença na plataforma e porque existe todo um conjunto de ligação que assim o exige, hoje em dia qualquer plataforma está ligada ao Facebook e pedem essa ligação.

A plataforma que uso a 100% é o Instagram, é nele que dedico a minha atenção, juntamente com a loja online claro. A loja é fundamental para esclarecer o cliente, é de simples acesso e tem toda a informação, como materiais, devoluções, fotografias dos produtos, está tudo muito claro no site, mas o Instagram é sem dúvida a ferramenta que mais utilizo e que serve como modo de comunicação com o meu publico.

**CC:** Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?

**IM:** O Instagram tem essa vantagem, ele permite essa proximidade com o meu publico e consigo interagir, receber feedback, mas também não é simples... O algoritmo é difícil, mesmo no que toca a publicidades e gestão destas, exige algum conhecimento e monitorização.

**CC:** Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?

**IM:** Número de seguidores, na verdade o número de seguidores não se traduz em vendas, mas é muito importante.

**CC:** E existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?

**IM:** Sim, a comunicação com respostas rápidas. O contacto com influencers, as campanhas, anúncios, tudo tem um propósito, um objetivo, que pode ser atingido e até superado, ou não, mas existe essa estratégia e esse planeamento.

**CC:** Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?

**IM:** Penso que seria muito difícil.

**CC:** E em relação ao COVID-19. A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa? Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?

**IM:** Na verdade, eu já iria avançar de qualquer forma.

**CC:** E que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

**IM:** Foi muito complicado não poder participar em mercados específicos que existem nesta área. São uma rampa de lançamento muito importante, conseguem representar 4 meses de vendas e se, por um lado, existe um grande investimento para participar, com a compra de materiais, ter produtos disponíveis que depois ficam em stock, etc., quando estes formam adiados e depois cancelados foi complicado.

Para além disso, não foi possível fazer eventos para o lançamento da marca, mostrar fisicamente os produtos. Tudo isto tornou o início um pouco mais difícil e mais lento. Poderia ter sido muito mais fácil com essas rampas de lançamento.

**CC:** Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigada a alterar o modelo de negócio da sua empresa?

**IM:** Sim, principalmente os fornecedores. Por exemplo, os fornecedores das caixas estavam parados, não conseguiam dizer-me datas, as quantidades que eu precisava não tinham, nem sabiam quando iram ter, tive de me adaptar e procurar opções, mas foi muito difícil.

**CC:** Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?

**IM:** Não, nem por isso. Sinto que principalmente no processo de criação da empresa, poderia ter sido mais fácil. No meu caso tive de lidar com um conjunto de burocracias que não fazia ideia, por um lado é simples abrir atividade, consegue-se fazer isso de forma rápida, mas depois, por se tratar de ourivesaria, tive de obter uma licença da casa da moeda, tive de fazer um conjunto de coisas antes de poder realmente iniciar a minha atividade e esse processo é realmente complicado.

**CC:** Não recebeu nenhum tipo de apoio.

**IM:** Não, não.

**CC:** E já estamos na fase das considerações finais. Na sua perspectiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?

**IM:** Foi sem dúvida o mundo digital. Já se sabia que ele iria ser importante e que iria ganhar dimensão, mas nunca de uma forma tão rápida.

Por um lado, o digital tornou-se essencial para as empresas, por outro, criou aqui novas questões e novos problemas, como por exemplo o teletrabalho.

Penso que, hoje em dia, com o teletrabalho, as pessoas trabalham mais horas e não é tão respeitado o horário de trabalho normal e a distinção do tempo de trabalho e do tempo pessoal do trabalhador. Por estar em casa a trabalhar não significa que tem de atender a um telefonema a qualquer hora. Esse é, talvez, uma diferença que tem de ser revista e trabalhada para o futuro, é possível sim fazer teletrabalho, mas não significa que não exista um horário a cumprir ou uma rentabilidade associada.

**CC:** E tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

**IM:** Não desistam! Acima de tudo que não desistam, pode haver um início lento, ser complicado dar os primeiros passos, mas com persistência conseguem.

**CC:** E para finalizar. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

**IM:** Penso que não, foi bastante completo. Gostei muito.

**CC:** Estão então concluídas todas as questões. Fico contente que tenha gostado deste bocadinho de partilha e conversa. Acabou por ser também um momento de reflexão, do seu percurso e desta empresa que está a completar um ano.

**IM:** Gostei, sim. Sem dúvida, é um bom exercício a fazer e que deve realmente ser feito.

**CC:** Obrigada Inês, desejo-lhe muito sucesso.

**IM:** Obrigada eu, e boa sorte com o trabalho da tese, acho o tema muito interessante, obrigada pelo convite.

**CC:** Obrigada Inês.



## **Transcrição - Entrevista 3**

### **Entrevista a Madalena Pereira, criadora da FLO**

**Entrevistadora: Carmen Castro - CC**

**Entrevistada: Madalena Pereira – MP**

**CC:** Olá, bom dia! Obrigada por ter aceitado participar neste estudo, é ótimo ter a vossa participação.

**MP:** Obrigada nós pelo convite.

**CC:** Esta entrevista será gravada e posteriormente transcrita, sendo-lhe fornecida uma cópia da transcrição. Eu quero ter a perspetiva das pessoas envolvidas em processos de empreendedorismo, neste contexto de crise pandémica. Tenho aqui um guião com algumas perguntas que lhe vou fazer...

**MP:** Ok.

**CC:** Mas eu quero que seja uma conversa descontraída, até, se tiver alguma sugestão, algum tópico que queira acrescentar, que queira falar aqui, esteja à vontade...

**MP:** Podes tratar-me por tu por favor, somos provavelmente da mesma idade...

**CC:** Ia já colocar essa questão, que é logo a minha primeira pergunta, a idade do entrevistado.

**MP:** Tenho 26, vou fazer na próxima semana 27. Não sei se queres ir fazendo perguntas, se quiseres que eu vá contando um bocadinho da história.

**CC:** Eu vou fazer aqui perguntas, entretanto pode desenvolver outros temas.

**MP:** Ok, tá bem.

**CC:** Madalena, em relação à área de formação.

**MP:** Engenheira civil, nunca exerci.

**CC:** Habilitações literárias?

**MP:** Mestrado integrado.

**CC:** Número de anos de atividade da FLO?

**MP:** Só faz 1 ano em setembro 2020, foi lançado no final de setembro 2020.

**CC:** Concelho de localização?

**MP:** Isto é, isto já mudou, isto muda sempre que eu mudar né. Mas a sede é na Marinha Grande e eu agora, eu sou de Lisboa, mas agora estou a viver ao pé de Torres Vedras e, portanto, a FLO neste momento opera a partir daqui, ao pé de Torres Vedras, Concelho Torres Vedras.

**CC:** Neste momento, a nível de exportações, já efetua algumas vendas para o exterior?

**MP:** É tudo consumidor final, através do site ainda é muito baixo, diria que 5 a 10%, mas é tudo através do site. Portanto é para consumidor final, não é propriamente de exportação para empresas ou para outros fornecedores.

**CC:** A atividade principal?

**MP:** Eu acho que é floricultura, se não me engano, nós mudamos isso várias vezes, mas posso confirmar, eu vou procurando..., mas sim será esse.

**CC:** Ok. Estas foram as questões mais diretas, agora vamos mais para a parte de conversação.

Para além da empresa, tens mais alguma atividade profissional?

**MP:** Eu tenho, voltando um bocadinho atrás, só para te explicar um bocadinho o contexto. Portanto, eu estava a trabalhar num fundo de investimento, num *private equity*, até janeiro de 2020. Em janeiro 2020 despedi-me para ir trabalhar com uma produtora de festivais de música. Pronto e comecei a trabalhar com ela em março de 2020, trabalhei apenas 15 dias. O COVID aconteceu e pronto, ou seja, a FLO surgiu depois, estava preparada,

sempre gostei de flores e queria começar um negócio próprio. Nunca deixei de estar envolvida na parte de produção de festivais de música, ou seja, eu vou gerindo o tempo. Claro que, ainda nem sabemos se este ano vai haver ou não, mas pronto, ainda estou com o pé também nisto. Portanto, vou dividindo um bocadinho o meu tempo entre preparação da parte de festivais, se houver, e a FLO.

**CC:** Então, pelos trabalhos que já passaste, experienciaste alguma atividade que te desse um contacto direto com o mundo empresarial?

**MP:** Não. Em termos de empreendedorismo não. Estava muito ligada, quando eu trabalhei, 2 anos e meio neste mundo, estava muito ligada à parte da área da imobiliária, estava muito ligada à parte de aquisições, aquisições de portefólios grandes, trabalhar, mas na parte de aquisição de empresas, também durante o processo de aquisição dos indivíduos, nunca, ou seja, nunca foi numa perspetiva de Empreendedorismo e criação de emprego próprio. Na minha família nem sequer tenho exemplos disso.

**CC:** Então trabalhaste sempre por conta de outrem?

**MP:** Sim, trabalhei. Eu acabei o curso com 23. Estive 6 meses a trabalhar numa empresa de energia fotovoltaica, com painéis solares, estive como gestora de projeto. Depois foi trabalhar para este *private equity*, também como analista e acabei por ficar como gestora de projeto na parte de aquisições, portanto 3 anos de experiência no mercado de trabalho. Eu acabei com 23, comecei a trabalhar logo e aos 26 criei FLO.

**CC:** Ou seja, anteriormente, nunca estiveste ligada diretamente a este ramo de atividade da FLO.

**MP:** Não.

**CC:** Foi o primeiro contacto com esta atividade?

**MP:** A FLO tem um bocadinho de duas vertentes, tem uma vertente de empreendedorismo puro e duro, ou seja, a criação de tudo que envolve uma empresa, uma criação de marca, de gestão do negócio e depois tem a parte toda de, lá está, da floricultura, que também não tinha experiência. O meu namorado é agricultor e, portanto, foi ele que me deu uma ajuda, que me iniciou na parte de produção de flores.

A FLO tem duas componentes, tem uma componente de produtos que nós idealizamos e que são vendidos com flores secas e que não são perecíveis e tem uma componente mais ligada à terra, às práticas da floricultura e à produção de flores frescas que envolve outras coisas, outras coisas e que envolve mais tempo e que vamos agora começar, vamos iniciar, por assim dizer, a venda de flores frescas, este verão. Existe aqui o equilíbrio destas duas vertentes, de uma mais *corporate* e a outra mais de campo.

**CC:** Portanto, a FLO surgiu como uma alternativa perante uma diversidade profissional.

**MP:** Exato, ou seja, a FLO surgiu porque sempre gostei de flores. Comecei a produzir no ano passado flores, um bocadinho impulsionada pelo namorado. Começamos a produzir um bocadinho por brincadeira e depois começamos a ver que, se calhar, podemos tirar alguma coisa disto.

A ideia inicial até era vender ramos de flores frescas, ou seja, vender subscrições de ramos de flores frescas. Tentamos analisar essa perspetiva e verificamos que, tudo o que seja distribuição de bens muito perecíveis, como é o caso de flores frescas, é um filme. É mesmo muito complicado e não conseguimos assegurar que as flores chegassem em condições e num valor que para nós compensa-se. E, portanto, a partir daí, comecei a pensar não desistir das flores, porque eu acho que ainda tem muita procura em Portugal, como é que podíamos chegar à casa das pessoas, num formato original, diferente e que não fosse perecível, para conseguirmos facilmente transportar e enviar sem problema, sem estragar.

Daí surgiu a FLO, começou com alguns produtos e agora a ideia é termos uma linha de produtos base e depois termos produtos que vamos acrescentado e com coleções limitadas no fundo. Mais temáticas, Natal tivemos uma, no início do ano tivemos outra e vamos fazendo assim.

**CC:** E quais foram as principais motivações? O que é que a levou a começar o negócio?

**MP:** Eu estava parada. Eu sempre, acho que senti um bocadinho a veia de empreendedorismo. Sempre fui uma pessoa pratica e, portanto, gosto de pôr as mãos na massa e vamos fazer. A FLO surgiu realmente porque eu achei que era uma ideia, não vi nada igual, não havia nada assim, percebes?

Não há uma marca de flores que não seja só ramos de flores frescas, ou flores só secas, e tu podes usar as flores de tantas, tantas maneiras que, acho que o que me impulsionou foi

realmente ver que existia oportunidade no mercado, para uma marca diferente que acrescentasse valor. Eu acho que, quando fores criar uma marca, o objetivo é sempre acrescentar valor ao que já existe, não é?

Portanto, eu acho que, a grande motivação foi exatamente construir, criar um conceito, que fosse para além do tradicional ramo de flores e mais, foi um bocadinho de desconstruir a ideia que as flores são só para ocasiões muito especiais, sejam elas muito felizes ou muito tristes. É aqui um bocadinho desconstruir o paradigma que, se tu ofereces flores, será em ocasiões muito felizes ou em ocasiões muito tristes. A FLO procurou, de forma também diferente, de fazer um bocadinho florir a casa das pessoas e as pessoas começaram a habituar-se a ter flores em casa, sejam elas para semear, sejam elas secas, ou seja, apanhar por exemplo, apanhar flores frescas para prensar. Um bocadinho de vários fatores.

**CC:** Ou seja, primeiro já estavas de certa forma apaixonada por este segmento, já era algo que te atraía e que realmente gostavas. Depois, viste aqui uma janela de oportunidade.

**MP:** Claro, claro, ou seja, o facto de estar parada, não estar a trabalhar, impulsionou me no sentido de, eu tenho tempo, agora consigo, e acho que é uma coisa que que gostava e gostava de ter uma coisa minha ... depois toda a parte do produto, do mercado, que eu acho que é muito importante as marcas criaram um conceito forte e hoje em dia, ela está, aparte de tudo isto, a questão da sustentabilidade é um dos grandes pilares da FLO, porque eu acho que a gente, quando gosta de uma marca, ainda mais na nossa geração, que não faz sentido não ter isso em conta, essa preocupação.

No mercado da floricultura não existe essa não existe, as flores, como tu não consumes, como tu não as comes, toda a produção é feita cheia de químicos e a verdade é que não existe preocupação do consumidor, como hoje em dia já tem a preocupação de procurar hortícolas e frutícolas locais e biológicos, mas não existe essa preocupação na floricultura e foi um bocadinho também, arranjar uma marca que fosse uma alternativa ao que existia e que não era sustentável.

**CC:** Agora vamos passar um bocadinho aqui para o empreendedorismo digital.

Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?

**MP:** Eu diria que, grande parte do meu negócio é através do Instagram. Também tenho Facebook, mas uso pouco. Grande parte da divulgação e do crescimento da marca foi através do Instagram. Se me perguntas, se eu acho que que o ideal, não é. Acho que, uma das coisas que vou trabalhar este ano, é exatamente, ou seja, eu tenho um site mas as compras são todas feitas no site, onde as visitas todas do site são, as compras são todas feitas no site... o que eu tou a dizer é que o tráfico que chega ao site é 90% devia Instagram e as compras todas feitas no site, o que eu acho é que não podes ter o teu negócio todo centrado só numa rede social, né?

Eu acho que, agora este ano, o que eu vou começar, aliás, não é acho, eu tenho a certeza, uma das coisas que quero realmente fazer a fazer é diversificar um bocadinho o tráfego, a origem do tráfico de todas as compras, todas as encomendas. Portanto, nós estamos a apostar muito na parte de B2B, nós já começamos o ano passado, algumas campanhas com empresas e, portanto, as empresas personalizam os produtos, nós vamos diretamente às empresas, seja para colaboradores, nós fizemos uma coisa gira para a CBR, para o Dia da Mulher, que eles ofereceram a todos os colaboradores. É importante este ano continuar a parte de B2B, porque acho mesmo que a FLO não pode depender tanto do Instagram.

**CC:** E como vantagens e desvantagens destas plataformas, uma delas, que me estás a indicar, é realmente essa dependência.

**MP:** Sim, sim, exatamente, ou seja, é ótimo, porque o teu crescimento é muito fácil, a divulgação é muito fácil, é uma coisa muito visual, as pessoas gostam de comprar, é fácil de fazer vendas. Basta fazer pequenas promoções, é muito fácil de crescer de forma orgânica, mas depois, crias uma dependência, é que, se por acaso um dia deixas de ser, por algum motivo, acontece alguma coisa ao teu Instagram, deixas de ter negócio, e isso é assustador. O Facebook, eu acho que não é o caminho, vai ter que, vai ter que passar muito mais pelo Google e empresas.

**CC:** E tens objetivos definidos, os teus principais objetivos com as plataformas, com a utilização destas plataformas digitais?

**MP:** Não. Imagina, eu tinha um objetivo para o ano, eu quando comecei a marca tinha um *business plan*, que já está completamente desatualizado. Não faz sentido nenhum porque, a marca, o seu publicou triplicou, aquilo que vi, nos primeiros meses do ano passado, os primeiros meses da marca, uma das coisas que realmente eu queria fazer,

agora no início do ano, ir para o digital, criar objetivos para a origem dos clientes... mas é uma loucura quando tentas fazer tudo.

Eu gostava, em termos de seguidores, eu gostava de este ano acabar com 10.000 era ótimo. Porque, lá está, eu acho que isto é exponencial, cresce muito no início e agora vai estabilizar, depende das campanhas que tu fizeres. Mas prontos, nós estamos a tentar agora entrar no mercado espanhol, mas está muito difícil, porque os espanhóis são super fechados ao mercado deles, aos produtos e as marcas espanholas, mas parte do objetivo agora era expandir para Espanha e França. Começar a apostar, divulgar nesses mercados. Luxemburgo também, devido à comunidade portuguesa. Espanha pela proximidade e porque os portes são quase idênticos a Portugal continental. Dinamarca porque tenho um grande grupo de amigas lá e que no fundo vão fazer a recolha, até já vou enviar para lá a grandes quantidades e elas fazem distribuição lá e consigo crescer no mercado nórdico, que já está muito familiarizado com o facto das flores, ter flores em casa. Não tenho ainda grandes objetivos para este ano, em termos digitais, em termos crescimento, B2B gostava muito que este ano fosse pelo menos 20% da progressão da marca. Depois internacional, queria passar para os 15% e são os principais indicadores de agora de 2021. Vamos apostar mesmo em campanhas específicas para envio internacional, portes mais baratos, reduzidos por campanhas pontuais e arranjar também forma de crescer através do Instagram, com *influencers* digitais de cada país.

**CC:** No ano 2020, seria possível criar uma empresa, avançar com uma empresa sem estar presente nas plataformas digitais?

**MP:** No ano 2020 acho muito difícil. Ou é uma coisa muito técnica e é uma necessidade de um determinado setor, que tu acabas por saber quais os teus potenciais clientes e vais falar diretamente, né? Podemos, sei lá, uma máquina que é muito precisa para um determinado setor, tu aí não precisas de redes sociais, vais diretamente ao que tu sabes que são os teus os teus clientes. Sabes quem são os teus clientes e, portanto, aí sim, uma marca tipo, roupa, calçado, decoração, em 2020 não era possível.

**CC:** Passamos agora mais para questões relacionadas com a crise pandémica. Que obstáculos e dificuldades sentiste na criação da tua empresa, assim exemplos que consigas dar de obstáculos. Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

**MP:** Relacionados com a crise pandémica... sim, em algumas alturas era muito complicado, por exemplo, tu ires a uma loja e precisavas de ver um produto, uma moldura, precisavas de um tecido, qualquer coisa, não dava, não dá né? Depois, fornecedores muito mais lentos a dar resposta, porque estão a trabalhar com turnos, porque as fábricas estão cheias de trabalho e estão a trabalhar à vez, portanto, fornecedores muito mais lentos a dar resposta.

Transportadoras, caos! Porque toda a gente, de repente, tipo quis fazer entregas, e-commerce e tudo e, portanto, as transportadoras não conseguem dar resposta, e mais, não conseguem dar resposta e com preços muito mais difíceis. Basicamente estão a praticar o preço que querem, porque pronto, há muita procura. Eu agora já consigo negociar com a transportadora que eu uso, os CTT expresso, já consigo negociar com eles porque já tenho algum volume, mas quando comecei, comecei com eles, aliás, eu pessoalmente não tenho nenhuma crítica a fazer, sei que algumas pessoas. houve muita gente que já teve más experiências com esta transportadora, mas eu não tenho nada a dizer. Comecei com eles porque eram de longe os mais baratos e porque não conseguia pôr num produto de 18 € uns portes de 6€. Quer dizer, não fazia sentido né? E, portanto, acho que foram as principais dificuldades.

Depois, isso não tem a ver com a crise pandémica, mas sim dificuldades do negócio, porque queremos que seja sustentável que os processos sustentáveis, que sejam portugueses, sempre que possível, e que sejam financeiramente rentáveis. Têm que funcionar e tem que ser de qualidade, isso é um desafio que qualquer marca, que hoje em dia se quer lançar, nestes moldes, no mercado português, é um desafio. Não encomendar de fora e trabalhar só com fornecedores locais. Há muitas marcas grandes a produzir cá em Portugal, mas as fábricas não querem produzir quantidades pequenas e eu falo pequenas é tipo, 200/300 unidades, eles não fazem, é pequeno. Tens que arranjar uns produtores médios, dimensão média, e esse já não conseguem fazer um preço que os outros faziam. É um desafio, nós temos, neste momento, uma matéria-prima que vem de fora de Portugal só, de resto conseguimos tudo que venha de empresas portuguesas, mas pronto, é um desafio, cada vez que queremos lançar um produto novo temos que andar à procura de opções de fornecedores portugueses que sejam de qualidade, que sejam o que nós procuramos, com respostas em tempo útil e que sejam a preços que permitam o produto sair.

**CC:** A nível de política, acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?

**MP:** Desculpa, não percebi.

**CC:** Achas que as políticas atuais referentes a criação de empresas que fomentam o empreendedorismo?

**MP:** Eu não tenho nenhum incentivo, não aproveitei nenhum incentivo. Queria, mas é tanta coisa que tens que preencher e tens que pedir, que, para o nível de investimento que tinha neste momento de fazer, preferi fazer por mim. Mais tarde eu acho que faz sentido, quando eu realmente precisar de contratar mais pessoas, faz sentido, para depois dar o salto. Mas, eu acho que as políticas de fomento às empresas, não diria que ajudam propriamente as microempresas.

**CC:** Na tua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?

**MP:** Quer dizer, algo óbvio, né? O teletrabalho tomou conta das nossas vidas.

Eu acho que, o teletrabalho trouxe coisas boas e coisas muito más. Trouxe coisas boas em certas empresas, que perceberam que os seus colaboradores conseguiam trabalhar em casa e a empresa continua a funcionar. Trouxe coisas muito más, naquelas empresas que continuam a achar que os colaboradores estão em casa não fazem nada, então têm rédea curta, e então pensão que as pessoas têm de trabalhar 12/13 horas por dia, porque acho que há uma falta de modernidade das empresas em Portugal. Tens de fazer mais ou menos o horário de trabalho para estarmos todos ligados, mais ou menos a esta hora, mas o mercado português ainda não está preparado, não consegue ver essa parte, não consegue ver como responsabilidade do colaborador e que ele tem de cumprir os objetivos. Se ele trabalha 5 horas e consegue cumprir os objetivos ou trabalha 12 horas e consegue cumprir os objetivos, que é uma questão de gestão do tempo dele.

Eu acho que isso funciona muito bem lá fora, as empresas tipo em Amsterdão, Londres, empresas já trabalham assim, tu vais ver as grandes empresas e que elas são assim, onde é melhor trabalhar todas trabalham assim. Eu conheço pessoas que trabalham numa empresa, numa seguradora inglesa cá em Portugal, mas é uma empresa que está cá em Portugal é grande, mas tem um espírito completamente britânico na parte de gestão de

horários, gestão de recursos, eles todos saem todos os dias às 5:00, não tem ninguém no escritório às 5:10. Pronto, agora não se aplica no escritório, mas pronto, desligou o computador. Trabalhar depois do horário significa que não está a fazer o trabalho porque é suposto eu fazer o trabalho nas horas laborais e eu acho que essa mentalidade ainda não chegou a Portugal e, em certas empresas, a pandemia ainda veio piorar isso, pois algumas não estavam preparadas.

**CC:** E agora elas têm de evoluir nesse sentido, porque algumas ainda não perceberam bem o conceito.

**MP:** Mas depois outras empresas, que já eram flexíveis, por exemplo, na parte do teletrabalho, agora viram que realmente funcionam e então tipo, já estão a trabalhar em teletrabalho, não digo que para sempre, mas que grande parte das pessoas acho que muitas pessoas que estão a trabalhar tipo na Costa Rica, isso é espetacular, é ótimo ter essa liberdade.

**CC:** É ótimo. E aos empreendedores de futuro, que conselho darias?

**MP:** Começa! Ou seja, eu acho que, o difícil é tu começares. Tu achares que ... atenção, o ótimo é inimigo do bom, não interessa tu estares a criar uma coisa espetacular na tua cabeça, uma ideia espetacular xpto, que depois é tão complicado, já criaste uma coisa tão complicada que é impossível pôr em prática. Começa pelo pequeno, começa com uma ideia e as coisas vão sofrendo iterações e é um passo a passo. O medo faz parte do dia-a-dia, as seguranças fazem parte do dia-a-dia, e em tudo, mas ainda mais quando tens um negócio próprio.

Por exemplo, quando trabalhava para outros sentia que trabalhava muitas horas, não tinha aquela coisa de chegar a casa e desligar, trabalhava muitas horas, mas aquilo não era meu, ou seja, eu começava a trabalhar às 9:00 e antes das nove eu fazia a minha vida, eu aqui, hoje em dia eu deito-me a pensar nisto, eu vivo isto, eu vivo! E para seres empreendedor acho que tens de estar preparado para isto, para viver o teu negócio, porque senão não vai dar, tens que gostar muito daquilo que estás a fazer, isso é muito importante, escolher realmente uma coisa que tem que ser uma paixão.

**CC:** Estamos na reta final. A última questão é, se há alguma coisa que queiras acrescentar, alguma sugestão ou se houve algum tópico que não tenha sido abordado, se quiseres acrescentar.

**MP:** Não, acho que se pode sempre falar mais sobre determinados pontos. A parte dos apoios empresariais, essa parte eu não estou muito familiarizada porque nunca utilizei. Isto começou com uma coisa pequenina uma ideia minha um bocado, foi crescendo, hoje em dia corre muito bem e a ideia é continuar a crescer e crescer pelos mercados.

Vamos contratar agora, já tenho uma pessoa a ajudar em part-time, mas vamos contratar outra pessoa, recibos verdes infelizmente, eu gostava de poder contratar, mas neste momento ainda não dá.

**CC:** Madalena, espero que tenhas gostado desta experiência.

**MP:** Obrigada Carmen!

**CC:** Foi uma conversa bastante descontraída. Depois, entretanto, eu vou transcrever a nossa entrevista e fornecer-te a mesma. Agradeço imenso a participação!

**MP:** Obrigada eu, pelo convite e por este bocadinho.

**CC:** Obrigada.

## **Transcrição - Entrevista 4**

### **Entrevista a Maria João Bastos, criadora da MStudio**

**Entrevistadora: Carmen Castro - CC**

**Entrevistada: Maria João Bastos - MJB**

**CC:** Para a nossa entrevista, tenho algumas perguntas que estão estruturadas e vou guiar-me por essas perguntas, mas pretende-se uma conversa descontraída. Algum tópico que não seja aqui falado e queira acrescentar, seria ótimo. A entrevista visa à realização de dissertação do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, subordinada ao tema “Análise da perspetiva das pessoas envolvidas no processo de empreendedorismo em contexto de crise pandémica”, a desenvolver por mim, Carmen Castro, sob orientação do Professor Doutor Orlando Lima Rua.

A informação à qual teremos acesso por meio do presente questionário será confidencial e anónima, cingindo-se a sua utilização somente para fins académicos

Começo já por perguntar a idade da Maria.

**MJB:** Tenho 32.

**CC:** Área de formação?

**MJB:** Educação física e desporto.

**CC:** Habilitações literárias.

**MJB:** Tenho uma licenciatura e 3 pós-graduações.

**CC:** Anos de atividade?

**MJB:** Fazemos 4 anos em setembro, dia 4 de setembro.

**CC:** Exportações ... não se aplica, a menos que venham cá clientes estrangeiros em intercambio, ou vendas para o exterior...

**MJB:** Certo, certo. Exportações não tenho.

**CC:** Ramo de atividade?

**MJB:** Treino personalizado, ginásio, atividade física.

**CC:** Agora passamos às perguntas de desenvolvimento. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais?

**MJB:** Não. Trata-me por tu, por favor.

**CC:** Ok. Experimentas-te outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?

**MJB:** Eu sempre trabalhei em ginásios, nunca fiz parte da gestão de nenhum, embora nos últimos anos, que trabalhei por conta de outrem, fui percebendo algumas situações. Mas aquilo que eu acho é que, só quando abri... quando é teu e quando tens mesmo que fazer as coisas, quando só depende de ti, é aí que vais ter noção do que é mesmo ter uma empresa. Eu já estou há 3 anos nisto e... acho que agora tinha de fazer um curso de gestão. É muito complicado. Abrir, qualquer pessoa pode, porque se tiveres dinheiro para investir... podes abrir uma padaria mesmo que nunca tenhas feito pão, desde que saibas contrataram as pessoas certas, mais as pessoas para pôr na frente da loja, etc. Acho que, não tem nada a ver com o estar dentro do ramo de negócio, para abrir negócio, mas depois o gerir é complicado. Mas sim o meu primeiro contacto com ter uma empresa e gerir uma empresa foi aqui.

**CC:** E já tinhas trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?

**MJB:** Era trabalhadora independente, mas sempre a prestar serviços a outras pessoas. Ou seja, trabalhava 2h num ginásio, 3 horas noutro, dava aulas de dança, mas nunca por conta própria.

**CC:** Portanto, já estavas ligada a este ramo de atividade, mas fizeste a transição, de trabalhar para outros ginásios e passar a ter o teu próprio espaço para trabalhar.

**MJB:** Sim.

**CC:** A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na tua carreira profissional?

**MJB:** Acho que foi um bocadinho das duas. Eu sempre tive o sonho de ter um ginásio e uma escola de dança, eu sonhava muito... porque lá está, não fazia ideia do que

significava ter um espaço, fazer a gestão. No meu caso, isto tudo é um *one man show*, eu sou uma senhora que limpa, que faz as contas, que dá aulas... pronto... recorda-me qual era a pergunta?!

**CC:** Se foi uma escolha ou uma alternativa.

**MJB:** Certo. O meu percurso profissional foi evoluindo. Comecei por dar aulas de grupo, dava aulas de dança e depois começas a ter uma atividade em que começas a ter a noção que o teu trabalho tem um prazo de validade. Nós não estávamos sempre bem na atividade física, porque conta muito a imagem. Para dançar tens que ter uma aparência muito jovem e tens que estar sempre atualizada, porque as coisas da dança andam muito rápido. Nas atividades do grupo já nem tanto, é mais a lenta evolução, mantêm mais os padrões. Tu, trabalhas já há algum tempo a dar essas aulas, as pessoas vão saber o que esperar e vão-se habituando ao teu treino e ao teu método.

Quando decidi abrir o estúdio, eu maioritariamente dava aulas de dança, zumba e dava um ou dois PT's, não dava muitos PT's... e comecei a ter necessidade de, no sítio onde estava, fazer mais, ser mais eu. Estava a ficar muito condicionada, tinha que fazer aquilo que me mandavam fazer. Com o passar do tempo fui perdendo a capacidade... eu acho que, pelo menos com o meu feitio, de aceitar imposições e fazer o que me mandavam quando, quem estava a fazer essas imposições não percebia do que estava a pedir. Porque lá está, para teres um sítio não precisas de entender, basta teres dinheiro para abrir o negócio, e isso acontece muito, mas depois não entendem do que pedem. Eu acho que, as pessoas têm que saber um bocadinho daquilo que estão a fazer, para depois também saber mandar. Era o que era, e eu comecei a sentir essa necessidade.

O abrir aqui foi um conjunto de fatores, fui eu começar a olhar para a minha vida e começar a ver outros caminhos profissionais, ou seja, ter que dar mais ênfase também a parte dos treinos personalizados, porque era algo que eu ia conseguir rentabilizar até mais tarde, que não tinha tanto esforço físico da minha parte, era um esforço mais técnico e mental. Também a dificuldade em conjugar com a pessoa que estava superior a mim, e achar que já tinha capacidade para fazer sozinha o que eu já fazia para os outros. Eu criava turmas para o ginásio, criava escolas para os outros, então eu queria esse sonho.

Se calhar, se me tivesse corrido bem e eu estivesse sempre a trabalhar no mesmo sítio, de forma tranquila, se calhar, ia continuar sempre ali, e o sonho ia continuar na minha cabeça. Ia continuar a ser um sonho.

**CC:** Ou seja, foi um conjugar de vários fatores, tinhas esse sonho e também não estavas contente com o rumo que a tua carreira estava a levar.

**MJB:** Sim, e fui falando com a minha família, a minha família sempre me apoiou muito, e o meu marido também, que também gostava muito mais da área de PT do que das restantes, ele também achou que devia dar mais foco a essa área, foi aí que fiz a pós-graduação de treino personalizado, era o que me faltava na altura.

Pronto, fui quando me mudei para aqui, logo quando passei para aqui, a minha vida mudou 180°! Antes de eu estar aqui, o meu dia era maioritariamente dança e atividades de grupo, ao passar por aqui, o meu dia passou a ser mais treino personalizado e gestão, e menos área dança. Vim logo com um grupo de professores que vieram comigo, éramos uma equipa multidisciplinar de professores e eu dava algumas aulas e depois, os outros dias, eram dadas por outros professores.

Portanto, sim, foi um conjugar de dois fatores, ter essa necessidade de abrir o negócio.

**CC:** E em que momento é que começaste a pensar mesmo criar empresa?

**MJB:** A ideia da empresa começa a surgir nessa altura, em que eu estava descontente e comecei a procurar e pesquisar por opções.

Foi um processo de um ano, em que eu ainda estava a trabalhar, continuei a trabalhar para completar o ano letivo. Eu acho que, mesmo com as coisas a correr mal, deve haver um bocadinho de brio profissionalmente, ter um bocado de consideração também por quem te acompanha por tantos anos.

Para começar, que seja com pés e cabeça, não é começar em junho para depois em agosto fechar para férias. Quis começar com o ano letivo. Então foi durante um ano, que estivemos a pensar no projeto... e é assim, durante um ano pode parecer muito tempo, que coisa tão bem pensava, mas não. Um ano é muito pouco tempo, as coisas andam muito rápido e quando tu achas que tens muito tempo, afinal não tens tempo nenhum.

Quando vim para este espaço não tinha nada, entre fazer as obras todas do zero, colocar chão, levantar paredes, etc... o processo não é num dia para o outro. Para além do custo é do desgaste psicológico. Procurar o espaço em que não podia sair desta área, porque os meus clientes já eram desta zona e eu não podia ir para muito longe. Eu tinha de ter cuidado com os acessos a autocarros, porque trabalhava com muitos miúdos de escolas, portanto, tinham de passar autocarros à porta, tinha que ter espaço para os pais deixarem os miúdos, devia de ter um estacionamento, tinha que ser seguro, perto das escolas, tinha já alguns fatores que me reduziram o leque de escolhas.

Tu abrires uma coisa de raiz, que nunca fizeste, nunca ninguém te disse como é que tu vais fazer e tu ires às cegas. Tu não sabes onde é que tens que ir buscar as licenças. Tu ligas para a câmara, vais lá seis vezes, tens que ir outras seis, tens que ir às finanças, tens que ir mudar CAEs e tu tens que abrir atividade, tens que ir à segurança social... nunca nenhuma licenciatura, nenhum trabalho te prepara para isto. Tens que fazer sozinha ou então com a tua equipa, no meu caso os meus pais e marido.

Se fosse hoje não fazia igual, tinha falado com alguém de gestão, alguém com um ginásio, tinha feito perguntas... porque realmente foi muito às apalpadelas.

E eu estava grávida nessa altura, porque eu tentei engravidar até certa altura, que era esse projeto, depois o projeto deixou de ser engravidar e passou a ser o MStudio, entretanto pelo meio, engravidei sem contar. Então o meu filho nasceu a 31 de agosto e o estúdio foi inaugurado a 4 de setembro.

**CC:** E claro que escolheste este segmento porque já era o teu trabalho e já estavas familiarizada.

**MJB:** Sim. E como está agora não tem nada a ver com a forma como começou. Porque, entretanto, vi que treino personalizado era uma tendência crescente no mercado e então achei que tinha que entrar por ali.

Com a situação da pandemia, tínhamos que trocar alguma coisa, porque a dança é uma área que em Portugal não é valorizada, as áreas da cultura não é uma coisa onde se aposte nem se ganha muito dinheiro ou menos, eu não ganhei.

Os pais põem os filhos na dança com uma ideia e os filhos tem outra completamente diferente. Os filhos pensam que vão ser campeões mundiais e os pais acham que vem trazer à dancinha, duas vezes por semana. Para seres campeão tens de treinar todos os dias, os pais não querem que dancem todos os dias, querem que estudem todos os dias. Depois chegamos aqui a um choque em que ganha quem paga, então tinha de gerir isto com eles.

Com a situação da pandemia, tivemos de fechar. As aulas online resultam muito bem em termos de PT, não resultam em aulas de dança. Tivemos que optar por seguir o caminho sem a dança, fizemos o funeral de metade da empresa e passamos a apostar na área dos PT's, que vimos que era um mercado que estava em forte crescimento. E agora pretendemos crescer por aí, criar no futuro uma equipa multidisciplinar, com fisioterapeutas, nutrição, estamos a trabalhar para que seja cada vez mais completo, mas

sempre dentro desta área. Para que os clientes possam vir e no mesmo espaço ter tudo disponível.

**CC:** Agora passando um bocadinho para o empreendedorismo digital. Utilizas as redes e plataformas digitais para o teu negócio? E quais utilizas?

**MJB:** Utilizo. Eu acho que, nesta altura em que nós estamos, não na situação pandémica, mas na era em que estamos, estamos na era digital, quem tem um negócio e não o tem no digital... é quase como se o negócio não existisse. Ou passas pela porta e consumes... como um café ou pão, ou então, se tu não estás nas redes sociais não existe.

Eu utilizo muito Facebook e Instagram. Claro que temos públicos completamente diferentes nas duas plataformas. No Facebook temos uma variedade mais crescida, pessoas mais velhas, no Instagram o número médio de idades é mais jovem. Mas são duas ferramentas das quais eu não posso abdicar. Depois agora, na parte online, eu utilizo o WhatsApp e o Zoom para dar as aulas, nesta altura, não sendo possível fazer aula presencial.

Mas utilizo muitas redes sociais, para promover, fazer promoções, divulgar. Já não há aquela coisa de entregares um flyer, um panfleto... gastas muito dinheiro e a maior parte das vezes vai parar ao lixo sem as pessoas verem. Aqui não, na internet não tens como dizer que não queres publicidade, porque ela aparece à frente, estás a rodar histórias no Instagram e aparece-me histórias que foram patrocinadas para aparecer para aquela faixa etária, para as pessoas que têm aqueles interesses. O Instagram manda diretamente para as pessoas, para o teu publico alvo e tu nem tens de te preocupar.

**CC:** E quais são as principais vantagens e desvantagens que encontras, na utilização destas plataformas?

**MJB:** Como vantagens é que... o que irias investir em partes físicas de papel, pagar às pessoas que entregam o papel, empresa que distribui, etc., podes investir totalmente em publicidade e em pagar uma boa equipa de marketing, uma pessoa que te faz uma boa imagem... que podes escolher as pessoas que vão receber essa publicidade, vai diretamente ao teu público. Da publicidade física, sabes que dos 200 papéis que tu entregares vão ser entregues ao teu público-alvo apenas 50. Nas publicidades digitais tu sabes que não estás a deitar aquele material fora, que vai ser entregue às pessoas que tu escolheste.

As desvantagens é que, é um tratamento muito mais impessoal. A imagem aparece e tu tens uma imagem para criar, uma impressão. Que mensagem vais passar, a imagem tem que ser chamativa... comecei a aprender um bocadinho sozinha, como é que se fazia as coisas. Quais são as frases que fazem fazer cliques... como é que isto vai fechar a compra da pessoa. Tens de ir ao foco da dor, o “quero perder aquela gordurinha que aparece no biquíni” ... porque fazem dietas e não chegam lá... porque querem ficar elegantes porque vão casar... saber identificar estas questões no digital é diferente, porque a pessoa não está à minha frente. Se tiver a pessoa à minha frente, vamos conversar e vou perceber o objetivo da pessoa e sugerir o mais adequado.

Isso é a desvantagem das redes sociais, não sabes com quem estás a falar do outro lado. Quantas vezes já me marcara visitas ao estúdio e não apareceram. E à hora marcada eu estava aqui disponível e não marquei mais ninguém naquela hora e fiquei 1 hora à espera da pessoa. É uma grande desvantagem, é o mais impessoal que tens. Mas tens a grande vantagem de conseguir chegar a toda a gente.

**CC:** E quais são os principais objetivos que pretendes atingir com a utilização destas plataformas?

**MJB:** Não tenho propriamente objetivos traçados, ou seja, o facto de eu ter 10.000 seguidores nas contas não significa que aqueles 10.000 vão ser clientes, se calhar só 200 pessoas é que realmente gostam, que estão engajados.

Eu não tenho nenhum plano, eu quero sim, crescer nas redes sociais, quero chegar ao maior número de pessoas para conseguir mais cliente.

Se calhar, se aumentar em 1.000 seguidores vou fechar mais um PT, vou trazer mais uma pessoa para cá. Não tenho nenhuma meta, não quero ter 300 gostos por fotografia... tenho é metas físicas por PT's, metas por mês de faturação, por ano também. Há meses que consigo atingir as metas, há outros meses que não. Mas é bom trabalhares assim.

**CC:** Portanto, utilizas as redes sociais como um meio de divulgação e comunicação.

**MJB:** Sim. E termos um orçamento. Saber o que se vai gastar nas redes sociais. Defino, por exemplo, vou gastar 100 € por mês para publicidade e promoção. E esse número eu tenho definido.

**CC:** E achas que seria possível em 2020, o ano passado, uma empresa iniciar, abrir portas sem estar presente nas plataformas digitais?

**MJB:** Eu sou um bocado Alice no País das Maravilhas. Poderia.

Imagina que eu trabalhava num ginásio e tinha uma carteira de clientes de 50 alunos, falava com cada aluno, se daqueles 50, pelo menos 40 vinham comigo, nesse caso não precisava das redes sociais para nada. Precisava para ir angariando mais clientes, porque neste tipo de negócio tens a taxa de retenção, que são as pessoas que não saem e que ficam, e depois uma taxa de rotação, onde sai um e entra outro aluno, ou sai alguém e passado 2 meses volta. Isto falando da minha área. Mas se vais abrir do zero, não tens carteira de clientes... tens de começar a fazer esse trabalho antes. Sem redes é possível, mas é muito mais difícil.

**CC:** A crise pandémica. A crise pandémica revelou-se um impulsionador para tua empresa? Ou funcionou como um travão?

**MJB:** Se pensar nisto como professora de dança, foi um travão porque deixei de fazer. Se pensar como *personal trainer* foi impulsionador.

Muita gente deixou de se sentir seguro a treinar em grandes ginásios. E cada vez mais, as pessoas querem serviços premium. Querem um hambúrguer, mas já não querem do McDonald's, querem algo artesanal. Cerveja, já não querem a normal, querem a lupo, cerveja com não sei o quê. Vinho é reserva premium... mesmo, às vezes sem dinheiro para esse estilo de vida.

As pessoas procuram uma experiência, e querem uma experiência premium. Por causa disso, tipos de negócio como este foram para a frente e foram alavancados pela crise pandémica, muito também por causa da segurança. Tocou no ponto da dor das pessoas, o “quer treinar e sentir-se seguro no seu treino?”. Portanto sim, acho que em termos de negócio, para mim pelo menos, foi muito positivo.

**CC:** Que obstáculos e dificuldades que sentiste ao longo do ano de 2020? Exemplos práticos de situações reais que tenham acontecido.

**MJB:** Foi descobrir como dar às pessoas, aos clientes, a mesma qualidade em casa como tínhamos aqui.

Como é que eu vou explicar... querer que as pessoas continuassem a fazer o retorno financeiro sem perder muita qualidade em casa nos treinos. Não tinha como fazer chegar material a toda a gente, até porque, da outra vez foi assim uma coisa que ninguém estava à espera, ninguém estava preparado, e como é que vamos fazer.

Começar a estar atenta como é que os outros estão a fazer... comecei a dar aulas online, fazer aulas via zoom, no primeiro confinamento diminui as horas de treino. Dava uma hora por semana a cada pessoa. Diminui as mensalidades, diminui as horas de treino, dava os treinos às pessoas, comecei a criar mecanismos para tentar puxar mais pessoas. Comecei a fazer aulas online de grupo, localizada. Pronto, essa foi a minha maior dificuldade, foi tentar não descer a qualidade e tentar que as pessoas não desmotivassem. Aulas de grupo, motivar mais... só paga metade, mas ainda tem mais 3 hora para fazer, foi tentar não perder ninguém e que os objetivos que as pessoas tinham com os treinos fossem cumpridos.

**CC:** Já disseste que, tiveste de certa forma de alterar o teu modelo de negócios. Ou seja, se antes tinhas dança, toda esta adaptação alterou o teu modelo de negócio.

**MJB:** Sim. Inicialmente mantivemos as aulas de dança, adaptamos ao máximo. Mas depois tivemos de adaptar.

Também criamos as aulas de grupo... PT mas em grupo online, um bocadinho para motivar as pessoas. As pessoas estavam fechadas, mas ali podiam ver outras caras, mandar umas bocas, ter um tempo de treino, mas também de convívio, partilhar aquele entusiasmo, todos em casa, mas ali estávamos juntos e divertimo-nos um bocadinho.

**CC:** E achas que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo?

**MJB:** Não. Eu recebi um apoio da segurança social, como gestora, mas não era suficiente. Não vou dizer que não fomos ajudados, recebi, mas foi muito pouco.

Acho que, não é questão de... também foi tudo muito rápido e ninguém estava à espera. Por exemplo, nesta segunda fase a ajuda já foi maior. Também não foi suficiente, mas foi maior e também compreendo que eles não têm muito dinheiro para ajudar toda a gente. Eu acho que quando se abre um negócio também não se está a contar com ajudas do Estado.

**CC:** Aqui na reta final. Na tua perspetiva, o que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?

**MJB:** Olha, a questão das redes sociais, que a gente já tinha falado.

Acho que, 90% das empresas têm uma rede social e quando tu procuras algum serviço, seja de que área for, pelo menos na nossa faixa etária, aquilo que tu vais procurar é uma rede social, se não aparecer não existe. Isso foi, sem dúvida aquilo que mudou.

Mas, algumas empresas mais antigas, já estão enraizadas no mercado e também bem localizados naquilo que é o público-alvo deles. Essas não necessitam de ter, né? Se eu for uma empresa de ferro, uma cliente minha aqui tem um negócio com ferro, ela não tem site ela não tem redes sociais. Se calhar os compradores dela não necessitam disso, se calhar precisam de construir o que for, e não vão procurar nas redes sociais. Se calhar em alguns ramos isso não é necessário.

Mas, eu acho que, a grande mudança foi sem dúvida as redes sociais.

**CC:** Tendo em conta a tua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

**MJB:** Para não começar agora. Se já tive medo na altura de começar e não havia nenhuma crise, se tivesse de começar agora e eu não ia começar. Vejo por mim, neste momento, na minha área, vejo muita gente a abrir centros de treino personalizado, e na área do exercício físico, mas eu neste momento não abria. Mas digo isto agora, porque já tenho a experiência de como foi, talvez se não a tivesse abria na mesma.

**CC:** Achas que é importante esperar para que passe esta fase de incerteza?

**MJB:** Talvez riscar nestas alturas de crise seja o melhor. Não é tão linear. Quem é do mercado imobiliário continua a vender casas... e tu pensas, como é possível vender casas se estamos em crise. Eu não consigo entender o posicionamento do mercado, como eu não tenho um nível de vida muito alto... o produto que vendo é caro, é um produto premium e eu não tinha dinheiro, neste momento, para pagar este produto. Mas continua a existir aquele cliente que prefere pagar premium do que pagar 33€ e ir para um sítio onde nem sequer sabem quem é, o nome, o que pretende fazer ali e qual é o propósito. É claro que não acontece da mesma forma com toda a gente. Se calhar para alguém do meu ramo foi maravilhoso, porque já tinha um pai contabilista e que disse como é que se tinha de que fazer, ou porque fez um curso de gestão... uma pessoa que se sentia muito preparada, com noções de gestão e que realmente sabia o que era ter uma empresa, um negócio. Depende sempre da bagagem de cada um.

**CC:** Como última questão. Há alguma coisa que queiras acrescentar? Alguma sugestão? Houve aspeto que não tenha sido abordado?

**MJB:** Acho que não, acho que falamos de tudo. Aliás, acho que falamos de coisas que eu nem me lembraria de falar, fomos a vários temas. Acho que está bem, está bem elaborado.

**CC:** Ótimo, obrigada Maria.

**MJB:** Obrigada eu, gostei muito.

## **Transcrição - Entrevista 5**

### **Entrevista a Sandra Matos, criadora da MAKE UP A MESS**

**Entrevistadora: Carmen Castro - CC**

**Entrevistada: Sandra Matos - SM**

**CC:** Olá Sandra? Consegue ouvir-me?

**SM:** Sim, sim. Olá!

**CC:** Sandra eu tenho aqui um guião, em que vou fazer algumas perguntas que já programei, mas eu quero que seja uma conversa descontraída, com a partilha da sua experiência, a sua perspetiva.

**SM:** Ok.

**CC:** Esta entrevista visa à realização de dissertação do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, subordinada ao tema “Análise da perspetiva das pessoas envolvidas no processo de empreendedorismo em contexto de crise pandémica”, a desenvolver por mim, Carmen Castro, sob orientação do Professor Doutor Orlando Lima Rua.

A informação à qual teremos acesso por meio do presente questionário será confidencial e anónima, cingindo-se a sua utilização somente para fins académicos.

Entretanto, estou a gravar esta entrevista, que será posteriormente transcrita, sendo-lhe fornecida uma cópia da transcrição. Já tenho aqui tudo operacional, portanto...

Vou começar com uma pergunta que não se faz a uma senhora... Preciso de saber a sua idade.

**SM:** À vontade! 35.

**CC:** E em termos de formação?

**SM:** Eu sou licenciada em design de moda e têxtil, tirei no politécnico de Castelo Branco. Em 2008 acabei, mas, entretanto, já tirei um curso de maquilhagem profissional. Era nesta área que trabalhava antes de ter a marca. Também já tirei um curso de *styling*.

**CC:** Portanto, terminou a licenciatura e depois foi fazendo outras formações, complementando com outras formações...

**SM:** Sim, da licenciatura nunca exerci, mas sim.

**CC:** E neste momento, a MAKE UP A MESS tem quantos anos de atividade?

**SM:** Faz 5 agora em maio.

**CC:** E em que concelho está situada?

**SM:** Na Amadora, Lisboa.

**CC:** Neste momento, em termos de vendas para o exterior, já existe algum peso das exportações no volume de negócios da empresa?

**SM:** Não, é raro, muito raro.

**CC:** E qual o ramo de atividade da empresa? Normalmente designado como CAE.

**SM:** É assim, eu quando comecei foi só feiras. Agora está comércio... Porque eu quando comecei estava na MAC, depois comecei com feiras e depois abri loja. Durante esse ano sei que coloquei comércio de vestuário. Pronto, entretanto, mantive, porque a marca continua a funcionar também nesse registo.

**CC:** Agora, passando para as perguntas mais de desenvolvimento. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais que exerça de momento?

**SM:** Não, estou só dedicada à empresa. Neste momento, julgo que já há 4 anos, estou só dedicada à empresa.

**CC:** E experienciou outras atividades profissionais que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Ou esta foi a primeira experiência?

**SM:** É assim, eu já tinha tido uma marca anteriormente, mais pequenina obviamente, e algo que não desenvolveu. Foi com a minha irmã, em 2011, de bijuterias e acessórios. Fizemos algumas feirinhas, mas nada que tenha a ver com a dimensão que tenho hoje. Em relação ao resto, ou seja, a nível do online, só tinha o Facebook, nada como hoje.

**CC:** Então já tinha trabalhado por conta própria?

**SM:** Não, sempre por conta de outrem. Só quando abri esta empresa é que passei para conta própria.

**CC:** E já estava ligada a este ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?

**SM:** Acho que foi um pouco a pouco que me fui aproximando desta atividade. É assim, sempre trabalhei em lojas de roupa, lojas de moda, em atendimento, em venda, mas a última experiência foi em maquiagem.

**CC:** Já estava, de certa forma familiarizada.

**SM:** Sim, eu comecei, não como hobby, foi um início como part-time.

**CC:** E a criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?

**SM:** Foi mesmo uma escolha, quando comecei mesmo foi uma escolha. Eu ainda estava completamente segura onde estava. Passado meia dúzia de meses, reformularam aquilo tudo, foi imensa gente embora e eu inclusive. Aí é que desencadeou ficar só com a marca.

**CC:** Ou seja, ainda teve um período de transição, em que esteve a trabalhar nas duas ao mesmo tempo.

**SM:** Sim, sim. Os primeiros 6 meses sim. Eu fazia o LxFactory, foi aí que comecei, ia todos aos domingos, que era o meu dia de folga.

**CC:** E quando começou a pensar em criar a empresa?

**SM:** Foi quando abri, ou seja, quando me dediquei a este projeto em part-time, que era só no fim-de-semana e tirava este rendimento extra. Mas depois quando fiquei desempregada, para além de ter ficado desempregada, engravidei... percebi que ninguém dá trabalho a grávidas... foi quando eu decidi mesmo desenvolver mais, trabalhei imenso na marca, ainda não era online, apesar de já estar presente no online não era nesta dimensão. Depois da Carolina nascer, depois de 2018 é que dei um bombom na marca, abri loja e comecei a crescer um bocadinho mais a marca.

**CC:** E o que a levou a escolher o segmento em que atua?

**SM:** Quando eu comecei, não havia propriamente um conceito por trás. Quando decidi abrir a loja, aí sim tinha de haver mais estudo, mais produtos. Foi aí que comecei a pesquisar mais fornecedores, marcas, os produtos que eu queria começar a vender e que conceito criar. Foi evoluindo para a loja. Entretanto mantive, apesar de já não ter a loja física, o conceito mantém-se o mesmo.

**CC:** Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?

**SM:** Quando eu comecei com o conceito do feminismo, empoderamento feminino, não estava tanto na moda como está hoje. Hoje em dia, quase todas as marcas deste tipo de produtos estão ligadas ao feminismo. Mas, o que é que diferencia? Eu acho que, a pessoa que está por trás. Ou seja, as pessoas não me seguem só a mim, mas há marca que à pessoa que a desenvolve, normalmente identificam-se e acompanham. O foco da empresa neste momento são as T-shirts, as meias criativas, que quando comecei eram um produto inovador, mas neste momento já não o é tanto.

**CC:** Ou seja, para além dos produtos com uma identidade diferente, o produto em si que surgiu criativo e divertido, também se distingue pela maneira como se apresenta, o seu conceito, e essa mensagem que tem vindo a passar ao longo do tempo. Apesar de, entretanto, terem surgido outras empresas com mensagens comuns, já construiu uma identidade sua nestes anos de atividade.

Relativamente ao empreendedorismo digital. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?

**SM:** O Facebook, que não uso muito. O Instagram, que tem loja online, mas não é muito significativo. Tenho o site, que é onde eu vendo. Basicamente, tenho o Facebook já só por ter, porque não é daí que vem o meu público, é mais do Instagram.

**CC:** Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?

**SM:** Vantagem, chega a mais pessoas. Antigamente as pessoas conheciam os produtos e a marca se passassem na nossa loja, ou por boca a boca. Hoje em dia vendo, sei lá, para o Porto, porque as pessoas viram nas redes sociais. O contra... eu não vejo nenhum contra, diria que é se acabar, se acabar o Instagram já não há marca.

**CC:** Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas? Neste caso, o Instagram.

**SM:** Por acaso, neste momento, que começou agora há cerca de 3 semanas, quando anunciaram o desconfinamento... porque tem sido complicado este ano, para mim, não estando bem, não me sentido bem é sempre mais complicado fazer a coisa andar. Não tenho uma equipa, sou eu que faço tudo, portanto, se não estiver bem é muito complicado.

Agora com o anúncio do desconfinamento, arbitei um bocadinho e estou agora a começar a produzir conteúdos, quero tentar crescer mais nas redes sociais, para não estar tão dependente dos mercados.

Eu tenho a minha loja, que fechou com isto tudo, e que me afetou imenso a nível económico. Portanto quero tentar vender mais por online e crescer cada vez mais como marca no online.

**CC:** E definiu uma estratégia de marketing digital de forma a atingir esses objetivos?

**SM:** Este ano ainda não, o ano passado tive, tinha isso bem definido e cheguei a ter bons resultados. Mais no início do ano passado, fiz por exemplo, envios a *influencers* e correu muito bem. Anúncios, costumo fazer quando pretendo divulgar um produto novo e vender um produto que sei que vende. Por exemplo, as jarras da Frida, sei que vende e se fizer essa campanha vou vender. A questão é que também não há muita margem para esses investimentos neste momento. Mas, a minha estratégia neste momento é criar conteúdo para o *feed*, para conectar e ligar-me aos meus seguidores e com mais seguidores.

**CC:** Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?

**SM:** Em 2020? É assim, possível é, mas é muito mais difícil. Acho que, existiam muitas empresas que não estavam nas redes sociais e só começaram com a pandemia. E mesmo marcas, marcas que faziam mercados comigo, a maior parte delas nem tinha site, e neste momento já têm todas site. As pessoas precisavam de vender e realmente só assim é que conseguiam. Foi o boom em 2020, nas redes sociais, por causa da pandemia. Depende sempre do negócio, mas acho que, hoje em dia, a maior parte está na internet.

**CC:** Agora passando mais para este tema da pandemia. A crise pandémica revelou-se um impulsionador para a empresa, ou funcionou como um travão?

**SM:** No ano passado, quando aconteceu a pandemia, as pessoas estavam com medo, falo por mim. Foi aquela loucura, até nos supermercados, as pessoas tinham até medo de ir à janela e apanhar o bicho papão. Estava mesmo tudo em casa. E as pessoas têm na mesma a necessidade de comprar e gastar dinheiro... ainda bem.

Em março, abril e até maio, vivi muito para o digital, porque estava tudo em casa. Tive sorte, digamos assim, de coincidir com uma altura em que tinha enviado umas coisas para a Madalena Abecassis, e ela divulgou os produtos, tive muita procura e fiz muitas vendas.

Nessa altura também não havia tantas marcas a trabalhar no online, neste momento já existem mais e continuam a entrar no mercado online, mas realmente no ano passado não correu muito mal porque eu já lá estava e não havia tanta concorrência nesse aspeto. Este ano... já abrandou, não tenho o mesmo volume de vendas. Notei muita diferença, mas também não estive tão ativa nas redes, portanto, sei que também se deve a isso.

**CC:** E que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

**SM:** Para mim, foi não ter os mercados. A maior parte do meu rendimento provinha dos mercados. Também aconteceu que, alguns produtos que eu gastava deixaram de ser feitos, alguns produtores deixaram de produzir esses produtos, não sei se está relacionado com a pandemia ou não, mas aconteceu no ano passado.

**CC:** Ainda em relação ao ano passado. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigada a alterar o modelo de negócio da sua empresa?

**SM:** Foi uma altura que, coincidiu com um pico de vendas online, muito por conta da divulgação que já referi. Portanto, foi um ano bom de vendas, a única diferença foi que realmente passou por vendas online. Portanto a única coisa que alterei foi deixar de fazer mercados, porque realmente não era possível, e a minha maior fonte de rendimento passou a ser as vendas online.

**CC:** Passando agora um pouco pelas políticas ao empreendedorismo. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo?

**SM:** Não. Não há apoios, normalmente os que há são para empresas já enormes, e os restantes é sempre muito difícil de concorrer. Eu já tentei, mas depois desisti, porque aquilo eram mil e uma burocracias. Ia tentar pedir um microcrédito para abrir a loja. Cheguei a ir a um conjunto de reuniões, e aquilo era terrível, e para pedir uma coisa minúscula, não ia pedir milhões. Chegou ao ponto de desistir, preferi juntar dinheiro e depois abrir a loja com o que tinha disponível.

**CC:** Não conseguiu nenhum apoio, mesmo com a crise pandémica.

**SM:** Não.

**CC:** Estamos agora na reta final das nossas questões. Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?

**SM:** Acho que foi aquilo que já falamos, das empresas terem passado para o mundo digital. Faliram muitas empresas, e outras acho que ainda vão falir, tudo isto mexeu muito com as empresas, mas acho que a grande mudança foi a entrada no mundo digital, de empresas que ainda não estavam no digital.

**CC:** Tendo em conta a sua experiência Sandra, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

**SM:** Eu digo sempre às pessoas para irem e fazerem. Mas por exemplo, se for uma pessoa que tenha um emprego estável, não digo para se despedir e começar, não, se realmente gosta deve experimentar aos poucos e tentar antes desse passo. Devemos sempre lutar por aquilo que queremos, devemos tentar, se não correr bem pelo menos tentamos. Também pode acontecer não correr bem e passado uns meses melhorar, leva o seu tempo.

Há muitos negócios que, muitas pessoas começam por criar a página online, e depois mercados, pelo menos neste tipo de negócios, na minha experiência, devem começar com alguns produtos e ir evoluindo ao poucos.

**CC:** Para finalizar. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido aqui abordado?

**SM:** Não, acho que falamos de tudo aquilo que é importante. O aspeto é desejar que isto tudo melhore, volta a ter alguma normalidade. Ao normal acho que não vamos voltar nunca mais...

**CC:** Não, realmente não vai ser assim, de um momento para o outro que vamos voltar à nossa vida normal. Mas temos de ser positivos.

**SM:** Sim, podemos tirar sempre algo de bom, como em todas as crises.

**CC:** Sandra, não lhe roubo mais tempo, agradeço imenso por ter participado deste estudo. Espero que tenha gostado...

**SM:** Obrigada por me teres convidado!

**CC:** Espero que tenha um excelente ano, e que consiga prosperar no resto do ano.

**SM:** Igualmente, espero que concluas o teu estudo com sucesso.

**CC:** Obrigada Sandra.

## **Transcrição - Entrevista 6**

### **Entrevista a Renata Adegas, criadora da CORDOARIA**

**Entrevistadora: Carmen Castro - CC**

**Entrevistada: Renata Adegas - RA**

**CC:** Olá, consegue ouvir-me bem?

**RA:** Olá. Sim, sim.

**CC:** Renata, eu tenho aqui um guião, com algumas perguntas que vou fazer, mas eu quero que seja uma conversa descontraída, para falarmos da sua experiência.

Quero desde já agradecer a sua disponibilidade e colaboração. Esta entrevista tem como principal objetivo contribuir para a investigação sobre o empreendedorismo em Portugal no ano de 2020, procurando analisar a perspetiva das pessoas envolvidas no processo de empreendedorismo em contexto de crise pandémica. Esta entrevista será gravada e posteriormente transcrita, sendo-lhe fornecida uma cópia da transcrição. Qualquer questão, estou disponível para esclarecer.

Vou começar com algumas questões diretas.

A primeira é logo uma questão que não se faz a uma senhora. Qual é a sua idade?

**RA:** Certo. Tenho 40 anos.

**CC:** Área de formação da Renata?

**RA:** Design de produto.

**CC:** E habilitações literárias?

**RA:** A minha é bacharelato.

**CC:** O nome da empresa, fiquei um bocadinho na dúvida. É ACordoaria ou só Cordoaria?

**RA:** É só Cordoaria. Mas no Instagram eu não tinha esse nome disponível, então optei com ACordoaria, apenas por isso.

**CC:** Neste momento, o número de anos de atividade? Já completou um ano?

**RA:** Não, ainda não. Eu comecei em setembro do ano passado.

**CC:** Pois, eu reparei que a primeira publicação no Instagram foi no início de setembro.

**RA:** É foi, foi em setembro que iniciei.

**CC:** O Concelho de residência, neste momento?

**RA:** É Estoril.

**CC:** Já fez alguma venda para o exterior? Existe já algum peso das exportações no volume de negócios da empresa?

**RA:** Já vendi para fora, mas algo muito pontual. Estou vendendo muito direto, para a pessoa quando ela pede. Até porque eu não tenho stock, os produtos são feitos por pedido. Eu não tenho uma quantidade de venda muito expressiva para conseguir contabilizar isso, até porque não é a minha ideia, a minha ideia é fazer um trabalho exclusivo e a pessoa poder personalizar todo o produto.

Eu agora, estou em parceria com uma loja, que vende para a França, produtos portugueses, produtos fabricados aqui, mas é uma coisa muito esporádica, não acontece sempre. Diria que, talvez 5%, talvez por aí, no máximo isso. A maioria é para Portugal mesmo.

**CC:** E qual o ramo de atividade? Trabalho de artesanato?

**RA:** Eu como sou designer eu coloco design. Eu acho artesanato às vezes... não sei aqui, mas no Brasil parece um pouco pejorativo, uma coisa meio... não sei se aqui funciona da mesma forma. Mas como a minha formação é em design e criação do produto, eu quis trazer uma ideia mais moderna, porque artesanato será uma coisa mais antiga. Eu acho que acabei levando o design por conta da minha formação. Quando a gente faz um design de alguma coisa, existe toda uma pesquisa, um planeamento de como ser feito... eu tive de pesquisar muito, desenvolver o produto, os materiais.

**CC:** Percebo o que quer dizer. Mesmo em termos de formato, não é um produto típico num formato típico, apesar de ser feito à mão, tem toda uma forma personalizada. Não é um produto standard, com método de produção tradicional, daqueles métodos que passam de geração em geração, foi algo novo que procurou.

**RA:** É... e eu tento trazer um pouco essa influencia que eu tenho. Como trabalhei no Brasil, com design de moda, eu tento trazer um pouco dessas artes mais modernas e de influências mais atuais. Arquitetura, moda... eu busco isso, daí que o artesanal nesse sentido seja um pouco mais para um produto mais banal, de alguém que aprende a fazer sempre igual, que aprendeu com o pai ou com a mãe, não tem tanta pesquisa de produto e informação de moda e design. Nesse sentido, não por ter uma ideia mais simples de um produto.

**CC:** Para além deste, deste projeto que tem agora, tem outra atividade profissional?

**RA:** Sim, a minha atividade principal, há praticamente 20 anos é a música. Eu sou cantora e compositora de música brasileira. Por conta da pandemia, onde isso tudo aconteceu, e eu me vi de uma forma que me fez pensar... eu vim para um país novo com uma ideia de trabalhar na minha área, já com coisas que já estavam organizadas, programadas. Eu já tinha alguma experiência pois já tinha vindo para a Europa em turnê. Com a pandemia eu vi-me impossibilitada de trabalhar. E ainda, deste momento de dificuldade, foi de... foi de pensar o que eu poderia fazer, que pudesse sair do meu ramo e eu conseguisse trabalhar de casa e fazer vendas online.

Veio essa ideia, que era uma ideia que eu já tinha, era um trabalho que eu já tinha visto, não exatamente como o meu, porque é muito pessoal, quem trabalha com corda cria o seu design, uma forma de trabalhar. Eu acabei tendo coragem para começar.

Nunca tinha trabalhado com este produto, aprendi de uma maneira autodidata, fui fazendo, experimentando, mesmo com as matérias-primas, fui experimentando, tentando. E comecei a ver que as pessoas estavam gostando do produto. Acho que, a minha formação principal, a minha graduação acabou por me ajudar com esse produto.

**CC:** E experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?

**RA:** Sim. Eu tive durante uns 6/7 anos uma marca de roupa no Brasil. Era uma marca de roupa para mulheres e desenvolvia estamparia e coisas desse tipo. Mas era uma marca bem *fashion* e fiquei durante 7 anos trabalhando, tanto na parte de desenvolvimento do produto como na parte da empresa. Eu tinha uma sócia, mas da parte administrativa, eu também tinha essa responsabilidade na empresa.

**CC:** Ou seja, já tinha tido uma outra empresa. De certa forma já tinham também essa bagagem que ajudou no desenvolvimento desta nova empresa.

**RA:** Sim. Eu, de certa forma, já sabia o que eu queria e o que eu não queria. Porque quando a gente tem empresa, muitas vezes a gente tem muitas dificuldades, porque fica dependente de fornecedores e eu não queria mais isso. Às vezes atrasava o produto... várias coisas assim. Quando criei a marca não queria isso, queria ter esse controlo, por isso quem vai produzir sou eu, eu é que vou ter essa responsabilidade no produto.

Querida ter controlo total sobre isso, porque uma das coisas que me desagradava muito era isso. Às vezes tinha um pedido muito grande de um cliente e os fornecedores... de vários específicos, porque às vezes temos 4 ou 5 fornecedores diferentes, e às vezes atrasava tudo porque um fornecedor não entregava no tempo certo o produto. É muito complicado, e eu não queria mais isso. Então eu queria alguma coisa mais pequena, personalizada, e que eu conseguisse fazer os produtos. Ter essa coisa em que eu mesma faço, às vezes as pessoas pensam que é uma empresa, mas não, sou eu mesma que faço, coloco muito amor e atenção no produto que eu desenvolvo. Esse é o verdadeiro diferencial do meu produto. Sou eu que faço, que crio o design, que personalizo. E eu também procurei buscar uma coisa bem *comfort*. Às vezes a pessoa manda foto da casa, do quarto do filho, para eu criar algo que entre naquela decoração. Quero enviar um produto com boas energias para entrar na casa da pessoa.

**CC:** Portanto, a criação deste projeto não foi bem uma escolha, foi uma alternativa ao momento que estava a passar com a crise pandémica. E, entretanto, já estava aqui em Portugal, tinha um projeto relacionado com a música e de repente ficou parada...

**RA:** Sim, 90% do meu trabalho vinha de espetáculos e shows. A minha carreira continua a ser na música... lancei um disco há pouco tempo e desenvolvo coisas mais na parte da criação, não só na parte de espetáculos ao vivo. Espetáculos era uma parte muito

importante na minha carreira. Então, fui buscando alternativas, até para o meu sustento, para sobreviver.

Imagina uma artista que fazia 10/12 shows por mês, passar a não ter 0. Isso fazia parte da minha rotina, então para mim foi uma maneira de eu colocar a minha energia em outra coisa. Por sorte isso funcionou e tem funcionado, está me dando um retorno financeiro. A empresa é pequena e está começando, não está do jeito que gostaria, mas tenho buscado um crescimento bem sustentável. Devagar e com... olhando para onde estou indo, pretendo manter, manter este produto exclusivo. Depois se continuar, eu pretendo continuar fazendo. É o lado positivo deste momento, me forçando, me fez ganhar coragem e criar esta empresa. No dia a dia a pessoa vai adiando. Foi muito bom porque fui procurar outra linha de trabalho e algo para fazer.

**CC:** Ou seja, também se revelou uma forma de canalizar o seu lado criativo e manter-se ativa.

**RA:** Exatamente.

**CC:** E este interesse pela corda e por trabalhos em corda, artigos de decoração em corda, era um interesse que já vinha de experiências anteriores?

**RA:** Já. Eu... eu comecei uma segunda graduação em moda e conheci muitas pessoas no curso. Uma das minhas colegas lá, ela desenvolvia um trabalho que tinha aprendido quando murou na Austrália. Ela desenvolvia um trabalho muito bonito, muito pessoal e eu já tinha uma ideia de desenvolver algo assim. Eu tinha achado muito interessante e plantei ali uma semente, fiquei com aquilo na mente. Já tinha conversado com ela, e tinha perguntado sobre essa ideia, falei com ela de trazer isso para Portugal.

De uma certa forma eu criei aquela ideia de trabalhar com corda, criei essa nova ideia, porque aquilo tinha despertado em mim a ideia de um produto que não tinha ainda sido muito explorado. É um produto que não se vê muito dessa forma, vemos algumas coisas grandes, mas feitas por máquinas.

**CC:** E não existia essa vertente personalizada, de criar algo que combina com a decoração de cada casa, da mobília... ou seja, seria uma forma de preencher um nicho de mercado, criar peças de decoração dessa forma tão personalizada.

**RA:** Sim, e não é um produto tão barato. A ideia também não é que seja barato, porque perco muito tempo fazendo, é um trabalho de horas, cada detalhe demora um tempo para ficar perfeito. A ideia não é vender barato e em quantidade, é vender no preço justo um produto personalizado e que valha o preço que é pago. A pessoa que recebe tem gosto de pagar aquele preço, porque sabe o quanto de tempo que se perde na criação daquele produto. Tudo é muito lento, a costura... tudo é muito bem cuidado. Eu sou chata mesmo, porque se eu vejo alguma coisa que não gosto, eu faço de novo, tenho esse cuidado.

A pessoa vai pagar um preço justo, o mínimo que pode receber é uma qualidade total. Para além de toda a personalização e de todo esse cuidado com a entrega.

Acho que é um preço justo por não ser um produto feito à máquina.

**CC:** E agora passando para o digital. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?

**RA:** Utilizo. Como pesquisa, utilizo o Pinterest. É um arquivo de imagens, onde se encontram vários tipos de design diferente. Por exemplo, para procurar pela Tailândia, ou... sei lá, Portugal, procuro azulejos... eu gosto muito de utilizar para pesquisas, para paleta de cores, produtos... acho que é o que eu mais uso na internet.

**CC:** E como plataforma de venda, usa apenas o Instagram, ou tem site de venda?

**RA:** Para venda uso o Instagram e o Facebook. Não sinto, atualmente, a necessidade de vender por um site, até porque, como o cliente quer algo personalizada. Às vezes fico 40 minutos, meia hora conversando com o cliente para perceber o que ele quer, que cor quer, como quer, qual o objetivo do cliente. Com o site eu não poderia. As pessoas me procuram mesmo por mensagem e conversam por ali. Coisa que, por um site não podia, elas iam entrar ali e iam ter um produto para comprar já feito.

**CC:** E quais são as principais vantagens e desvantagens que encontra na utilização destas plataformas? Como o Facebook e o Instagram?

**RA:** O Facebook tem umas ferramentas interessantes, como mensagens automáticas... tem já um apoio pensando no negócio. O Instagram não tem isso. No Facebook consigo enviar algumas informações que todo o cliente pergunta, de forma mais rápida e automática, como preços bases que eu uso, esses preços base eu não consigo enviar pelo Instagram. O Instagram não ajuda nesse sentido, mas a maior parte dos meus clientes

estão no Instagram. Existe uma forma de fazer um e-commerce, mas tem de contratar um serviço à parte, nem sei bem como faz isso. Nisso o Facebook está mais preparado que o Instagram, mas é no Instagram que tenho mais divulgação e mais clientes.

**CC:** E quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?

**RA:** De vendas?

**CC:** Por exemplo, de vendas, de alcance, de pessoas que conseguem alcançar, divulgação...

**RA:** Não. Eu acho que, eu venho buscando... claro que faço alguns anúncios para as pessoas conhecerem, se não as pessoas não têm como conhecer-me. Mas tenho crescido naturalmente. Não estou me preocupando muito com números assim. Eu tenho procurado crescer gradualmente, e muito essa coisa de um falar para o outro... ser uma coisa mais... uma divulgação mais natural.

**CC:** Ou seja, utiliza para divulgar o trabalho, faz algumas promoções, anúncios para divulgar e alcançar clientes, mas de uma forma gradual, sem fixar metas?

**RA:** É, eu não tenho essas metas. Tenho metas de venda mensal, que para mim seriam o mínimo, mas não penso em quantidades porque as redes sociais são muito estranhas, posso chegar a 1000 pessoas e não fazer nenhuma venda. O que me interessa é que as pessoas gostem, que interajam e que divulguem também. Não quero crescer rápido e depois o algoritmo não funcionar. Procuo um crescimento mais lento.

**CC:** Portanto, não traçou uma estratégia de marketing digital associada a objetivos.

**RA:** É, talvez por causa desta bagagem da carreira musical, em que temos de fazer o auto marketing, o artista tem de fazer o seu próprio marketing, acabei mergulhando um pouco nesse universo... não me considero uma expert. Tenho essa coisa de que, vou sentindo como vai fluindo, por isso vou buscando divulgar produtos novos e desenvolver produtos que acho que o público vai gostar, vou colocando e disponibilizando para as pessoas irem vendo o que pode ser feito. Agora na Páscoa fiz cesta de coelho, dentro dessa temática. Vou buscando e alimentando a rede de uma forma muito natural mesmo. Eu quero que

seja uma coisa bem pessoal e eu acho que essa coisa muito de venda, de venda massiva, não combina com o produto que eu desenvolvo, que é um produto que não é para ser *fast*. Não é para ser vendido em quantidade, então acho que, buscando isso também, tento ir de uma forma tranquila.

**CC:** Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?

**RA:** Não. Eu até digo que... não faça isso!

Eu até tenho uma amiga que, abriu negócio em plena pandemia, um negócio local. E eu confesso que fiquei bem preocupada, porque não é o momento certo.

Primeiro, as pessoas conseguindo sair... segundo, podendo sair... terceiro, se sentir-se á vontade para sair. A gente pode até sair, mas está tão em casa, que se sente até mal de se expor, ou de arriscar sair. As pessoas acabam evitando sair.

Até o meu próprio negócio, que é no digital, fiquei na dúvida se podia esperar alguma coisa dele. Por não ser um produto essencial, de primeira necessidade. Hoje em dia vejo muito o consumo por produtos de primeira necessidade, as pessoas nem estão muito no momento de consumo.

**CC:** Sim, mas também existiu aquela tendência de procurar maior conforto em casa, ou seja, as pessoas como ficaram obrigadas a estar em casa investiram na casa... em criar um ambiente confortável. Começaram a comprar cadeiras mais confortáveis, ou alterar algo na decoração. Sentiu essa tendência?

**RA:** Sim, compensou nesse sentido. Piorou no sentido de muita gente precisou de economizar mais, ter perdido o posto de trabalho, foi um momento meio estranho assim, mas normalmente os negócios que dão certo eles começam dessa forma bem despretensiosa e acabam por dar certo, também pelo momento de necessidade. A pessoa tem essa ideia criativa e no momento de oportunidade faz isso. Eu acho que tive uma boa ideia, criei um produto interessante visualmente, tem um apelo de venda legal, né? Essa coisa de personalização... pode parecer fácil, mas é muito complexo de ser feito, por isso não vejo isso muito em venda. Como eu há poucas pessoas fazendo, isso me ajuda a vender o meu produto.

**CC:** Então, considera que a crise pandémica foi o grande impulsionador deste negócio.

**RA:** Com certeza. E também as pessoas acabaram por perder aquele medo de comprar online. Existia antes esse pensamento, principalmente pelas pessoas mais velhas, o receio de comprar online. Com a pandemia isso se tornou primordial, acabou aproximando mais a venda online com o público geral. Não com o público mais jovem, que para eles já era normal, mesmo pela facilidade... quem compra gosta muito. Mas ajudou nesse sentido, as pessoas em geral perderam esse medo da compra online.

**CC:** Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

**RA:** Comprar matéria-prima. Eu notei que no contacto com várias fábricas de cordoaria, fábricas de corda mesmo, muitas nem respondiam ao email, a maioria... foi bem complexo para mim. Alguns produtos e alguns acessórios, que eu gostaria de inserir no produto, ainda não consegui fornecedores para fazer.

**CC:** Ou seja, o próprio modelo de negócios que tinha idealizado ao princípio teve de sofrer alterações e ajustes, por conta desse problema.

**RA:** Exato, tive que ir buscando... felizmente consegui encontrar e desenvolver o meu produto. Por exemplo, não havia aqui essa corda. Felizmente consegui encontrar um fornecedor que se disponibilizou a trabalhar e fazer uma corda de acordo com o que eu precisava. Por exemplo, essa corda é uma corda que tem uma densidade mais dura, justamente para a sustentação ao produto, e era muito difícil encontrar.

**CC:** A matéria teve de ser feita à medida do produto.

**RA:** Sim, eu desenvolvi sozinha e fui sentido as diferenças que precisavam ser feitas na corda, no aspeto e na qualidade do produto. Hoje estou satisfeita, mas ainda vou buscando novos produtos e coisas novas.

Para mim, que vim do Brasil... lá tem uma gama muito grande de fornecedores, eu lá saberia muito mais rápido como resolver. Mas foi importante também, para conhecer e buscar trabalhar com produtos daqui. Eu queria buscar fornecedores daqui de Portugal, fazer um produto português, não queria ir lá fora buscar matéria. Para tentar emergir esse comércio, tinha de ser assim, porque nesse momento que a gente vive, isso também é muito importante, a gente estar consumindo e fazendo produtos internamente.

**CC:** E os consumidores têm tido essa preocupação, de consumir produtos internos.

**RA:** Sim, sim é. As pessoas têm valorizado isso também. A pandemia foi algo péssimo, mas a gente também consegue tirar algo bom e teve isso de bom. Tirou a gente da zona de conforto e começamos a valorizar outras coisas. Sempre tem algo bom que a gente consegue tirar. Essa questão de valorizar o comércio local, os produtores locais, foi algo que senti que aconteceu bastante.

**CC:** Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo em Portugal?

**RA:** Olha eu não sei. Te confesso que como eu não estou aqui faz muito tempo, não estou muito a par, mas não ouvi falar nada, não soube. Não vi, não pesquisei, acabei fazendo por conta própria. Até pensando nas outras pessoas que precisavam mais de apoio, eu não fui atrás.

Eu cheguei num momento em que tinha algo preparado, algo que iria fazer, então depois com tudo isto eu não poderia pedir nada do meu país, mas também não poderia pedir a Portugal, foi um pouco apanhar esse momento quando eu estava fazendo essa transição. Quem estava nestas condições é complicado, a gente fica naquele limbo, para quem é que eu vou pedir ajuda.

**CC:** E na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo do empreendedorismo em 2020?

**RA:** Conseguir-se destacar. Porque surgiram muitas empresas nesse momento, porque as pessoas só podem... quem não tem um e-commerce não vende, então conseguir-se destacar é a maior dificuldade. Se o produto for bom, a pessoa continua consumindo, mas primeiro conseguir esse destaque é o mais difícil.

**CC:** Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

**RA:** Eu acho que... seguir o instinto. As pessoas, elas fazem muita pesquisa, claro que isso é bom e tem de ter pesquisa, mas a pessoa, se tem uma ideia deve tentar dentro dela, mas seguir esse instinto. Algumas pessoas têm esse instinto forte, têm ideias, ideias diferentes, e as pessoas meio que desacreditam. As pessoas têm que acreditar um pouco

mais no seu instinto interno, no que ela acha que pode dar certo. Não é só confiar nas pesquisas, mas juntar um pouco dos dois.

**CC:** E agora, na reta final, na última perguntinha. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido aqui abordado?

**RA:** Eu acho que o principal... eu acho que falei tudo que envolveu o meu negócio, como falei foi uma coisa muito natural que aconteceu, foi uma necessidade e falei de vivências que eu já tive, tudo o que eu vivi acabou por se transformar nesse produto.

Sempre me falam que... eu trabalho há 20 anos com música, mas toda essa formação que eu tenho em moda e design, me deu uma bagagem muito grande para trabalhar, não só com música, mas com outros produtos, esse conhecimento, e a pessoa fazer coisas noutras áreas, que não na área específica dela, não pode ser menosprezada.

O profissional hoje em dia tem de ter uma visão muito ampla, pensar em várias frentes e várias influências. A pessoa que quer mudar de área, por exemplo, quando ela acha que não tem a formação necessária, eu acho que toda a formação é importante para fazer um produto.

**CC:** E como disse, o produto que desenvolveu foi uma coisa totalmente nova, nunca tinha trabalhado com estes materiais, mas tudo o que já tinha feito para trás, contribuiu para que começasse a fazer, a contactar com fornecedores, falar com pessoas... esse trabalho e essa visão ampla de como publicitar, mostrar, falar com pessoas, isso já é algo que... mesmo com a carreira da música, interagir com um público... aqui não estaria a interagir com um público fisicamente, mas é na mesma uma interação e comunicação por outro tipo de arte.

**RA:** Sim, é mesmo.

**CC:** Em termos de perguntas está feito. Espero que tenha gostado, foi um bocadinho em que falamos de um pouco de tudo. Quase como um exercício de reflexão, de tudo o que se passou. As coisas acontecem de uma forma tão rápida que às vezes nem paramos para pensar um pouco sobre o percurso, é um exercício de reflexão interessante e até importante.

**RA:** Sim, com certeza. Fiquei muito contente com o seu contacto, até porque eu sou nova no país, para mim foi importante ter o estímulo de ver que o produto causa interesse, não

só no produto, mas interesse por quem está fazendo. Fiquei bem feliz com o teu convite e honrada de poder participar, e fornecer informações.

**CC:** Sim, a minha ideia, com este estudo é realmente pegar nesta altura... a crise pandémica foi horrível, somos sempre bombardeados com notícias negativas..., mas também há um lado positivo, de crescimento, inovação, empreendedorismo... nasceram empresas e há empresas a terem sucesso, algumas só nasceram por conta desta situação. Tentar procurar o lado positivo.

**RA:** Sim, a gente tem de tentar, por mais que existam situações negativas, temos de exaltar o lado positivo, se não fica difícil para todo o mundo. Fico feliz que você esteja buscando isso e que mostre como algumas pessoas conseguiram-se reinventar. Às vezes existe uma falsa sensação de estabilidade, e quando as pessoas são colocadas á prova acabam criando coisas fantásticas. É como eu, foi como se eu perdesse o meu emprego, perdi a oportunidade de trabalhar e tive de sair da minha zona de conforto e procurar uma alternativa. Consegui reinventar-me.

E a partir de agora o comércio vai mudar um pouco, já mudou, mas vai mudar mais. Quem não conseguiu perceber estas mudanças vai ficar para trás. Quem conseguiu evoluir vai ser bom.

**CC:** Renata, não lhe roubo mais tempo. Foi um prazer, gostei de a conhecer e ter a sua partilha. Espero que tenha muito sucesso e que volte em breve para os espetáculos e que consiga continuar com este projeto, que consiga conciliar as duas áreas.

**RA:** Com certeza. Carmen agradeço muito, estou sempre à disposição e quando terminar esse trabalho eu quero saber, quero ficar sabendo, poder ver e ler esse material.

**CC:** Sim, irei partilhar. Muito obrigada.

**RA:** Muito sucesso, obrigada.

## **Apêndice IV – Respostas das entrevistas**

## Respostas – Entrevista 1

Data da Entrevista: 19 - 03 - 2021

Nome do Entrevistado: Cláudia Monteiro da Silva

Empresa: KINDA SOCKS

### Identificação dos entrevistados

---

1. Idade: ( ) De 16 a 24 anos (X) De 25 a 34 anos ( ) De 35 a 44 anos  
( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos
2. Género: M/FEMININO
3. Área de formação: **Ciências da Comunicação**
4. Habilitações literárias: **Licenciatura**
5. Nome da empresa que criou: **Kinda Socks**
6. N.º de anos de atividade: **A completar um ano**
7. Concelho de localização da empresa: **Vila Nova de Gaia**
8. Peso das exportações no volume de negócios da empresa: **5%**
9. Ramo de atividade da empresa (CAE): **14310 FABRICAÇÃO DE MEIAS E SIMILARES DE MALHA / 74100 ACTIVIDADES DE DESIGN**

### Características do Empreendedor:

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?
  - Sim. Integra do departamento de comunicação de outra empresa.
2. Experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?
  - Sim, mas apenas o processo criativo inicial, criação da marca, logótipo, contactar fornecedores, contactar retalhistas.
3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?
  - Não, sempre por conta de outrem.
4. Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?

- Não.

### **Motivações do Empreendedor:**

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?
  - Uma escolha.
6. Quando começou a pensar em criar a empresa?
  - A ideia já existia há dois anos, mas foi no confinamento que se começou realmente a desenvolver a ideia e avançar com a criação da empresa.
7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?
  - A procura pela realização pessoal e vontade de ter um negócio próprio.
8. Porque escolheu o segmento em que atua?
  - Forte gosto pessoal pelo produto.
9. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?
  - O produto e a imagem, toda a comunicação da marca.

### **Empreendedorismo Digital:**

10. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?
  - Sim. Instagram, Facebook, Tiktok e o LinkedIn.
11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?
  - Vantagens: conecta muito as pessoas.
  - Desvantagens: surgimento de concorrência desleal.
12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?
  - Divulgar a marca e usar o Instagram como canal de venda e canal de comunicação da marca e dos seus valores.
13. Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?
  - Sim.

14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?

- Não.

### **Crise pandémica:**

15. A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa? Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?

- Impulsionador.

16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

- A impossibilidade de consultar presencialmente os fornecedores, ver e mexer nos materiais.

17. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?

- Sim. Nos canais de venda, não avançaram com vendas em lojas, como tinham idealizado inicialmente.

18. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?

- Sim, mas de forma insuficiente.

19. Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?

- Não.

### **Passado/ Presente/ Futuro - Considerações finais:**

20. Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?

- A necessidade de adaptação, as empresas tiveram de aprender ou reaprender a adaptar-se.

21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

- Para terem dedicação e paciência.
- “Primeiro, criar um projeto com o qual nos identificamos e não porque se vai ganhar muito direito.”

22. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

- Com a pandemia as pessoas deram mais importância ao que é português. Cresceu a procura pelo produto 100% português.

## Respostas – Entrevista 2

Data da Entrevista: 23 - 03 - 2021

Nome do Entrevistado: Inês Morais

Empresa: ARCANE JEWELLERY

### **Identificação dos entrevistados**

---

1. Idade: ( ) De 16 a 24 anos (X) De 25 a 34 anos ( ) De 35 a 44 anos  
( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos
2. Género: M/FEMININO
3. Área de formação: **Marketing e Publicidade / Comunicação**
4. Habilitações literárias: **Mestrado**
5. Nome da empresa que criou: **Arcane Jewellery**
6. N.º de anos de atividade: **1 ano**
7. Concelho de localização da empresa: **Cascais**
8. Peso das exportações no volume de negócios da empresa: **5%**
9. Ramo de atividade da empresa (CAE): **32122 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE JOALHARIA E DE OUTROS ARTIGOS DE OURIVESARIA**

### **Características do Empreendedor:**

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?
  - Não.
2. Experimentou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?
  - Sim, trabalhava diretamente com clientes no desenvolvimento da imagem da marca e dos seus produtos.
3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?
  - Não, esta foi a minha primeira experiência.
4. Já estava ligada ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?

- Não, o primeiro contacto foi com a formação em joelheria, que despertou o interesse e o primeiro contacto com o ramo de atividade.

### **Motivações do Empreendedor:**

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?
  - Foi uma escolha.
6. Quando começou a pensar em criar a empresa?
  - Quando se despediu.
7. Quais foram as suas principais motivações? O que a levou a começar este negócio?
  - Procurava por independência na gestão de horários e procura por maior retorno e independência financeira.
8. Porque escolheu o segmento em que atua?
  - Por interesse, gosto pessoal por joelheria e porque seria um projeto exequível.
9. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?
  - As inspirações, os materiais de qualidade e a comunicação são os pontos chave da marca.

### **Empreendedorismo Digital:**

10. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?
  - Sim. Facebook e Instagram.
11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?
  - O Instagram tem, como principal vantagem, permitir proximidade com o publico e conseguir interagir e receber feedback.
  - Desvantagem: o algoritmo é difícil, dificuldade a gerir publicidades, exige algum conhecimento e monitorização.
12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?
  - Número de seguidores.

13. Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?
- Sim.
14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?
- Seria muito difícil.

**Crise pandémica:**

15. A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa? Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?
- Já iria avançar de qualquer forma.
16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.
- Não poder participar em mercados;
  - Não ter possibilidade de fazer eventos para o lançamento da marca;
17. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigada a alterar o modelo de negócio da sua empresa?
- Sim, rever fornecedores.
18. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?
- Não. Poderia haver mais ajuda na criação, simplificar o processo burocrático.
19. Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?
- Não.

**Passado/ Presente/ Futuro - Considerações finais:**

20. Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?
- O mundo digital. Por um lado, o digital tornou-se essencial para as empresas, por outro, criou novas questões e novos problemas, como por exemplo o teletrabalho, adaptação ao teletrabalho, pelas empresas e trabalhadores.

21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

- “Não desistam! Acima de tudo que não desistam, pode haver um início lento, ser complicado dar os primeiros passos, mas com persistência conseguem.”

22. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

- Não, foi bastante completo.

## Respostas – Entrevista 3

Data da Entrevista: 02 - 04 - 21

Nome do Entrevistado: Madalena Pereira

Empresa: FLO.

### **Identificação dos entrevistados**

---

1. Idade: ( ) De 16 a 24 anos (X) De 25 a 34 anos ( ) De 35 a 44 anos  
( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos
2. Género: M/**FEMININO**
3. Área de formação: **Eng. Civil**
4. Habilitações literárias: **Mestrado**
5. Nome da empresa que criou: **FLO.**
6. N.º de anos de atividade: **Menos de um ano**
7. Concelho de localização da empresa: **Marinha Grande**
8. Peso das exportações no volume de negócios da empresa: **Entre 5% e 10%**
9. Ramo de atividade da empresa (CAE): **CAE 01191 - CULTURA DE FLORES  
E DE PLANTAS ORNAMENTAIS**

### **Características do Empreendedor:**

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?
  - Sim. Produção de festivais de música.
2. Experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?
  - Não.
3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?
  - Não, sempre por conta de outrem.
4. Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?
  - Não.

### **Motivações do Empreendedor:**

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?
  - Uma alternativa perante uma situação profissional difícil.
6. Quando começou a pensar em criar a empresa?
  - Quando ficou sem trabalho.
7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?
  - Identificou uma oportunidade.
8. Porque escolheu o segmento em que atua?
  - Forte preferência pessoal.
9. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?
  - Produto e processo de produção.

### **Empreendedorismo Digital:**

10. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?
  - Sim. Instagram e Facebook.
11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?
  - Vantagens: o crescimento é muito fácil, a divulgação é muito fácil e torna possível crescer de forma fácil e orgânica.
  - Desvantagens: elevada dependência de apenas um canal de comunicação.
12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?
  - Não tem ainda grandes objetivos para este ano, em termos digitais.
13. Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?
  - Não. Relacionado com o marketing digital não.
14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?
  - Muito difícil.

### **Crise pandémica:**

15. A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa?  
Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?
- Impulsionador.
16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.
- Não ter a possibilidade de visitar lojas físicas para ver materiais;
  - Fornecedores a dar resposta de forma muito lenta;
  - Negociar com as transportadoras de forma a conseguir o envio dos produtos e a preços competitivos.
17. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?
- A empresa surgiu durante a crise pandémica.
18. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?
- Não. Não está muito a par, mas sentiu que, especificamente para a criação de empresas, não.
19. Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?
- Não.

### **Passado/ Presente/ Futuro - Considerações finais:**

20. Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?
- O teletrabalho.
21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?
- “Começa... Começa pelo pequeno, começa com uma ideia e as coisas vão sofrendo alterações e é um passo a passo. O medo faz parte do dia-a-dia, as seguranças fazem parte do dia-a-dia, e em tudo, mas ainda mais quando tens um negócio próprio...”
  - “... e para seres empreendedor, acho que tens de estar preparado para isto, para viver a teu negócio, porque senão não vai dar, tens que gostar

muito daquilo que estás a fazer, isso é muito importante, escolher realmente uma coisa que tem que ser uma paixão.”

22. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

- Não.

## Respostas – Entrevista 4

Data da Entrevista: 09 - 03 - 21

Nome do Entrevistado: Maria João Bastos

Empresa: MStudio

### Identificação dos entrevistados

---

1. Idade: ( ) De 16 a 24 anos (X) De 25 a 34 anos ( ) De 35 a 44 anos  
( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos
2. Género: M/**FEMININO**
3. Área de formação: **Educação física e desporto**
4. Habilitações literárias: **Licenciatura e 3 pós-graduações**
5. Nome da empresa que criou: **MStudio**
6. N.º de anos de atividade: **3**
7. Concelho de localização da empresa: **Maia**
8. Peso das exportações no volume de negócios da empresa: **0**
9. Ramo de atividade da empresa (CAE): **93130 - ACTIVIDADES DE GINÁSIO (FITNESS)**

### Características do Empreendedor:

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?
  - Não.
2. Experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?
  - Não. Trabalhou em outros ginásios, mas nunca na parte de gestão.
3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?
  - Não.
4. Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?
  - Sim.

### **Motivações do Empreendedor:**

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?
  - Ambas.
6. Quando começou a pensar em criar a empresa?
  - Quando decidiu ter o próprio espaço, que demorou um ano a concretizar-se.
7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?
  - Vontade de ter um negócio próprio.
  - Instabilidade e descontentamento no emprego anterior.
8. Porque escolheu o segmento em que atua?
  - Já estava familiarizada por ser o segmento em que já trabalhava.
9. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?
  - Orientou-se para a oferta de serviços que os clientes procuravam. Acompanhou as tendências do mercado.

### **Empreendedorismo Digital:**

10. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio?  
Quais as redes sociais utilizadas?
  - Sim. Facebook e Instagram.
11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?
  - Vantagens: desmaterializou as campanhas de marketing; a publicidade é direcionada a 100% ao público alvo; consegue chegar a muita gente.
  - Desvantagens: é mais impessoal.
12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?
  - Crescer e divulgar.
13. Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?
  - Sim, existe um orçamento mensal planeado para publicidade e promoção.

14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?

- Poderia, mas seria muito difícil.

### **Crise pandémica:**

15. A crise pandémica revelou-se um impulsionador para a empresa? Ou funcionou como um travão?

- De forma geral impulsionou o negócio. Impulsionou numa área de atuação e terminou com outra área que deixou de ser viável.

16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

- Encontrar formas de continuar a prestar o serviço com qualidade.

17. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?

- Sim. Encerrar uma área de atuação e apostar numa outra que já fazia parte da empresa, mas em pequena escala.

18. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?

- Não. Foram apoios insuficientes.

19. Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?

- Não.

### **Passado/ Presente/ Futuro - Considerações finais:**

20. Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?

- O aumento da importância das redes sociais.

21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

- “Talvez riscar nestas alturas de crise seja o melhor. Não é tão linear.”

22. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

- Não, foram falados vários temas, foi uma abordagem completa.

## Respostas – Entrevista 5

Data da Entrevista: 08 - 04 - 2021

Nome do Entrevistado: Sandra Matos

Empresa: MAKE UP A MESS

### Identificação dos entrevistados

---

1. Idade: ( ) De 16 a 24 anos ( ) De 25 a 34 anos (X) De 35 a 44 anos  
( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos
2. Género: M/FEMININO
3. Área de formação: **Design de Moda e Têxtil**
4. Habilitações literárias: **Licenciatura**
5. Nome da empresa que criou: **MAKE UP A MESS**
6. N.º de anos de atividade: **5 anos**
7. Concelho de localização da empresa: **Amadora**
8. Peso das exportações no volume de negócios da empresa: **0**
9. Ramo de atividade da empresa (CAE): **47711 - COMÉRCIO A RETALHO DE VESTUÁRIO PARA ADULTOS, EM ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS**

### Características do Empreendedor:

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?
  - Não.
2. Experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?
  - Sim, já tinha tido uma outra marca, não própria, em parceria com a irmã.
3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?
  - Não, sempre por conta de outrem.

4. Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?
  - Sim, tanto atendimento, como venda.

#### **Motivações do Empreendedor:**

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?
  - Uma escolha.
6. Quando começou a pensar em criar a empresa?
  - Quando iniciou atividade como part-time.
7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?
  - Tornou-se verdadeiramente na atividade principal quando ficou desempregada.
8. Porque escolheu o segmento em que atua?
  - Já estava familiarizada com os produtos, já tinha experiências anteriores e de forma natural o negócio progrediu para o segmento atual.
9. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?
  - Através do conceito da marca, dos valores que defende e dos produtos originais que apresenta.

#### **Empreendedorismo Digital:**

10. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio?  
Quais as redes sociais utilizadas?
  - Sim. Facebook e Instagram.
11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?
  - Vantagens: Chega a mais pessoas.
  - Desvantagens: Se acabar “se acabar o Instagram já não há marca.”
12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?
  - Crescer nas redes para não estar dependente dos mercados físicos.
13. Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?

- Não.
14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?
- É possível, mas muito mais difícil.

### **Crise pandémica:**

15. A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa? Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?
- Foi um forte impulsionador nas vendas online, algo que já fazia anteriormente, mas que não era tão representativo.
16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.
- O fecho das vendas em espaços físicos.
17. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?
- Alteração das vendas em loja para vendas online.
18. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?
- Não. Existem poucos e são processos demasiado burocráticos.
19. Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?
- Não.

### **Passado/ Presente/ Futuro - Considerações finais:**

20. Na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo empresarial português, no ano de 2020?
- As empresas terem passado para o digital.
21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?
- “Eu digo sempre às pessoas para irem e fazerem.”
  - “se for uma pessoa que tenha um emprego estável, não digo para se despedir ... se realmente gosta deve experimentar aos poucos e tentar antes desse passo.”

- “...na minha experiência, devem começar com alguns produtos e ir evoluindo ao poucos.”

22. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

- Não, foi falado tudo o que era importante.

## Respostas – Entrevista 6

Data da Entrevista: 13 - 04 - 2021

Nome do Entrevistado: Renata Adegas

Empresa: Cordoaria

### Identificação dos entrevistados

---

1. Idade: ( ) De 16 a 24 anos ( ) De 25 a 34 anos (X) De 35 a 44 anos  
( ) De 45 a 54 anos ( ) De 55 a 64 anos ( ) Mais de 65 anos
2. Género: M/**FEMININO**
3. Área de formação: **Design de produto**
4. Habilitações literárias: **Bacharelato**
5. Nome da empresa que criou: **Cordoaria**
6. N.º de anos de atividade: **Completa o primeiro ano em setembro**
7. Concelho de localização da empresa: **Cascais**
8. Peso das exportações no volume de negócios da empresa: **5%**
9. Ramo de atividade da empresa (CAE): **74100 - ACTIVIDADES DE DESIGN**

### Características do Empreendedor:

1. Para além da sua empresa, tem outras atividades profissionais? Quais?
  - Sim. Cantora e compositora.
2. Experienciou outras atividades que proporcionassem contacto com o mundo empresarial? Quais?
  - Sim. Teve uma empresa no Brasil.
3. Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?
  - Sim.
4. Já estava ligado ao ramo de atividade da sua empresa antes de a criar?
  - Sim.

### **Motivações do Empreendedor:**

5. A criação desta empresa foi uma escolha ou uma alternativa face a algum momento de adversidade na sua carreira profissional?
  - Alternativa face a um momento de adversidade na carreira profissional.
6. Quando começou a pensar em criar a empresa?
  - Quando começou a crise pandémica e o confinamento obrigatório.
7. Quais foram as suas principais motivações? O que o levou a começar este negócio?
  - A procura por uma fonte de sustento e de trabalho, de forma a também se manter ocupada e a trabalhar a partir de casa.
8. Porque escolheu o segmento em que atua?
  - Tinha interesse e já estava familiarizada com.
9. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos?
  - É um produto único e personalizado para cada cliente.

### **Empreendedorismo Digital:**

10. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio? Quais as redes sociais utilizadas?
  - Pinterest, Facebook e Instagram.
11. Quais as principais vantagens e desvantagens que identifica na utilização destas plataformas?
  - Vantagem: O Instagram chega a mais pessoas, promove e divulga o negócio de forma eficaz.
  - Desvantagem: O Instagram, apesar de oferecer boa divulgação, não está orientado para auxiliar o negócio, não é uma plataforma prática para o efeito. O Facebook é uma plataforma mais completa nesse sentido, mas chega a menos pessoas.
12. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização destas plataformas?
  - Divulgação, dar a conhecer o produto.
13. Existe uma estratégia de marketing digital associada a esses objetivos?
  - Não.

14. Acha que, no ano de 2020, seria possível avançar com a criação de uma empresa sem marcar presença em plataformas digitais?

- Não.

**Crise pandémica:**

15. A crise pandémica revelou-se um impulsionador na criação da sua empresa? Ou este era um projeto que já estava planeado e em fase de implementação?

- Um impulsionador. A empresa só nasceu devido à crise pandémica.

16. Que obstáculos/dificuldades encontrou ao longo do ano de 2020? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

- Dificuldade em comprar matéria-prima. As fábricas nem davam resposta aos contactos.

17. Com o surgimento de uma crise pandémica, viu-se obrigado a alterar o modelo de negócio da sua empresa?

- Sim. Teve de adaptar o produto conforme os materiais que ia conseguindo.

18. Acha que as políticas atuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?

- Sem opinião. Não sabe, não acompanhou.

19. Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?

- Não teve.

**Passado/ Presente/ Futuro - Considerações finais:**

20. E na sua perspetiva, o que acha que mudou no mundo do empreendedorismo em 2020?

- A importância de conseguir destacar-se no meio de tantas novas empresas.

21. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos empreendedores do futuro?

- Sabes seguir o instinto.

- “As pessoas têm que acreditar um pouco mais no seu instinto interno, no que ela acha que pode dar certo. Não é só confiar nas pesquisas, mas juntar um pouco dos dois.”

22. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspeto que não tenha sido abordado?

- Falou de tudo. O estudo conseguiu abranger todas as áreas importantes.