



Plano de Comunicação para a Startup Leiria

Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

Mariana Pereira Nogueira

Leiria, *novembro* de 2021



Plano de Comunicação para a Startup Leiria

Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing Relacional realizado sob orientação do Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e sob supervisão da Dr.^a Isabel Marto.

Mariana Pereira Nogueira

Leiria, *novembro* de 2021

“O Marketing está a tornar-se numa batalha baseada em informações e não numa batalha baseada no poder de venda.”

Philip Kotler

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Mestrado em Marketing Relacional no ano letivo 2020/2021 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira pela atenção, persistência, paciência e saber que demonstrou ao longo de todo este percurso, contribuindo para o meu crescimento e enriquecimento profissional.

À Dr.^a Isabel Marto, por todo o carinho, atenção e disponibilidade que demonstrou ao longo do meu período de Estágio Curricular na Startup Leiria.

Aos restantes membros da equipa Startup Leiria, Bruno, João, Francisco, Miguel e Natacha, por todos os comentários e sugestões prestadas, bem como por todo o apoio e atenção ao longo dos meses de estágio.

Aos sediados com quem trabalhei, por me permitirem amadurecer, refletir e aprender ao longo de todo este percurso, contribuindo, assim, para que me tornasse numa melhor pessoa a nível pessoal e profissional.

À minha família, em especial ao meu pai, à minha mãe, ao Fernando, à minha irmã e aos meus avós maternos que, mesmo distanciados por 1586 km, entre Leiria e a Ilha Terceira, sempre me apoiaram e ajudaram incondicionalmente.

Ao meu namorado, Tiago, e à sua família, pela motivação e ajuda mostrada ao longo deste período.

À minha colega de estágio, Ana Sequeira, por todas as horas de aprendizagem, e também de diversão.

Aos meus colegas de turma, em especial ao Nicolau Deodato, por toda a compreensão, sinceridade, aprendizagem e, acima de tudo, por todo o companheirismo manifestado nas horas de maior angústia.

Muito obrigada a todos!

Resumo

Este trabalho retrata o percurso efetuado em contexto de Estágio Curricular, no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional, realizado na Startup Leiria, onde foi desenvolvido, essencialmente, um Plano de Comunicação, mas também outras atividades, nomeadamente atividades administrativas e de apoio para conteúdos de comunicação.

A opção de realizar um Plano de Comunicação para a entidade em questão deveu-se à fusão da Startup Leiria com a IDDNET, motivo pelo qual era importante e necessário haver um Plano de Comunicação mais direcionado para a parte interna da empresa.

Numa organização é fundamental e, até mesmo, obrigatório ter conhecimento da opinião dos clientes atuais e, em algumas situações, dos clientes antecedentes. Neste contexto, refiro-me à importância das opiniões dos atuais e dos antigos sediados ou acelerados da Startup Leiria, para que se pudessem manter os aspetos positivos e modificar os aspetos menos positivos existentes na associação sem fins lucrativos.

Para a realização do Plano de Comunicação foram realizados dois questionários, apresentados em anexo neste relatório, que tiveram como destinatários dois universos diferentes. Um dos questionários foi enviado para as atuais empresas sediadas na Startup Leiria e o outro remetido para as ex-empresas que abandonaram a entidade há, no máximo, dois anos.

O objetivo deste Plano de Comunicação prende-se com a avaliação da imagem percecionada pelo Cliente Interno da Startup Leiria e sua satisfação, ou seja, para que, de alguma forma, se consiga contribuir para um melhor relacionamento entre os empreendedores, as suas empresas e a Startup Leiria.

Palavras-chave: Estágio-Curricular; Marketing Relacional; Plano de Comunicação; Startup Leiria

Abstract

This Report depicts the path made within my curricular internship in Startup Leiria, which happened at the end of the Masters in Relational Marketing. Here, I developed a Communication Plan and a variety of other activities, such as administrative activities and support activities for communication contents.

I chose to carry out a Communication Plan for my internship entity due to the merger between Startup Leiria and IDDNET, which made necessary to have a Communication Plan directed towards the internal part of the company.

In a company it is fundamental and even mandatory to know the opinion of your current clients and, to some extent, of the former ones. In this context, I'm referring to the importance of the current and former based clients' opinion of Startup Leiria, so that we could keep the positive aspects of the company and change the negative ones.

For this Communication Plan I've made two questionnaires, attached, addressed to two different universes. One of these was sent to the current companies based at Startup Leiria and the other to the ex-based companies that left the entity two years ago, at most.

The aim of this Communication Plan is to evaluate the image perceived by the Internal Clients of Startup Leiria and their level of satisfaction, contributing, to some extent, to the improvement of the relationship between entrepreneurs, their companies and Startup Leiria.

Key-words: Curricular Internship; Relational Marketing; Communication Plan; Startup Leiria

Índice Geral

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de Tabelas	xv
Lista de Siglas e Acrónimos	xvii
Capítulo I- Introdução	1
Capítulo II- Revisão da Literatura	3
2.1. Conceito de Marketing	3
2.2. Marketing Interno	5
2.3. A Comunicação e a sua importância na mudança	7
2.4. Plano de Comunicação e a sua importância	8
2.5. O que é uma incubadora?	9
2.6. O que é uma aceleradora?	10
2.7. Importância da comunicação em aceleradoras	11
2.8. O empreendedorismo e o ser empreendedor	12
Capítulo III- Metodologia	15
3.1. Técnica de recolha de dados	15
3.2. Questionário das atuais empresas sediadas na Startup Leiria	16
3.2.1. Classificação segundo a Escala de <i>Likert</i>	16
3.2.2. Comunicações internas	19
3.2.3. Dinâmica <i>meeting point</i>	22
3.2.4. Comunicações nas redes sociais	24
3.2.5. Novos temas e novos formatos de comunicação	25
3.2.6. Atividades e eventos	27
3.2.7. Outras sugestões	28
3.2.8. Empresa a que pertence	28
3.2.9. Caracterização da amostra	29
3.2.10. Atividades desenvolvidas	29
3.3. Questionário das empresas ex-sediadas na Startup Leiria	30
3.3.1. Classificação segundo a Escala de <i>Likert</i>	30

3.3.2.	Comunicações internas	31
3.3.3.	Outras sugestões	33
3.3.4.	Empresa a que pertence	33
3.3.5.	Caracterização da amostra	33
3.3.6.	Atividades desenvolvidas	34
Capítulo IV- Caracterização da Entidade de Estágio		35
4.1.	Startup Leiria	35
4.2.	Evolução histórica da associação sem fins lucrativos	38
4.3.	Composição do edifício da Startup Leiria	39
4.4.	Equipa Startup Leiria.....	41
Capítulo V-Plano de Comunicação		42
5.1.	Missão e Visão	42
5.2.	Análise Externa	42
5.2.1.	Análise PEST	43
5.2.1.1.	Ambiente Político	43
5.2.1.2.	Ambiente Económico.....	46
5.2.1.3.	Ambiente Social.....	47
5.2.1.4.	Ambiente Tecnológico.....	48
5.3.	Análise Interna	50
5.3.1.	Análise SWOT.....	50
5.3.1.1.	Pontos fortes da Startup Leiria.....	51
5.3.1.2.	Pontos fracos da Startup Leiria	52
5.3.1.3.	Oportunidades inerentes à Startup Leiria.....	53
5.3.1.4.	Ameaças intrínsecas à Startup Leiria	54
5.4.	Análise de mercado	55
5.4.1.	Análise do setor.....	56
5.4.2.	Análise do ambiente empreendedor	57
5.4.3.	Análise da concorrência	59
5.5.	Posicionamento	63
5.6.	Público-alvo	64
5.7.	Objetivos de comunicação.....	66
5.8.	Mensagem	68
5.9.	Canais	71
5.10.	Orçamento	73

5.11.	Plano de Ação para os objetivos definidos.....	77
5.12.	Avaliação dos resultados.....	82
Capítulo VI- Plano de Estágio	84
6.1.	Apoio Administrativo.....	84
6.1.1.	Atender as chamadas telefónicas.....	84
6.1.2.	Enviar e responder a <i>e-mails</i>	85
6.1.3.	Reservar salas de reuniões.....	85
6.2.	Apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdos de comunicação.....	86
Capítulo VII- Considerações Finais	87
7.1.	Principais recomendações para a gestão.....	87
7.2.	Limitação da pesquisa.....	88
7.3.	Sugestões de estudos futuros.....	89
7.4.	Contributos do relatório.....	89
7.5.	Conclusão final.....	90
Referências bibliográficas	91
Webgrafia	97
Anexos	101
	Anexo 1- Questionário para as empresas sediadas na Startup Leiria.....	101
	Anexo 2- Questionário para as empresas ex-sediadas na Startup Leiria.....	107
	Anexo 3- Contrato de comodato e prestação de serviços.....	109
	Anexo 4- Autorização de débito direto.....	111
	Anexo 5- Autorização de correspondência.....	112
	Anexo 6- Declaração de bom estado da sala.....	113
	Anexo 7- Registo de utilizador.....	114
	Anexo 8- Declaração de bom estado de saída da sala.....	115
	Anexo 9- Monofolha.....	116
	Anexo 10- Preçário de aluguer de salas de reunião.....	118

Índice de Tabelas

Tabela 1- Quadro síntese de sugestões de novos formatos.....	26
Tabela 2- Quadro síntese de sugestões gerais para a Startup Leiria.....	28
Tabela 3- Quadro síntese de sugestões para a Startup Leiria.....	33
Tabela 4- Quadro síntese da análise PEST.....	49
Tabela 5- Quadro síntese da análise SWOT.....	54
Tabela 6- Tabela síntese da análise da concorrência: Redes sociais.....	62
Tabela 7- Quadro síntese do público-alvo e dos objetivos de comunicação.....	67
Tabela 8- Quadro síntese da mensagem.....	70
Tabela 9- Quadro síntese dos canais para o público-alvo.....	72
Tabela 10- Quadro do orçamento.....	74
Tabela 11- Quadro síntese do plano de ação para os objetivos definidos.....	80

Lista de Siglas e Acrónimos

ACILIS	Associação de Comércio, Indústria, Serviços e Turismo da Região de Leiria
ANI	Agência Nacional de Inovação
CCIP	Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CML	Câmara Municipal de Leiria
EPL	Escola Profissional de Leiria
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
IPN	Instituto Pedro Nunes
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
PEST	Política, Económica, Social e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RIERC	Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
RH	Recursos Humanos
RNI	Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TPS	Telecomunicações, Planeamentos e Serviços

Capítulo I- Introdução

Este relatório de estágio insere-se no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, do Mestrado em Marketing Relacional, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

A entidade de acolhimento selecionada foi a Startup Leiria, uma associação sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover o empreendedorismo, a inovação e as novas tecnologias.

O estágio teve como objetivo específico a aplicação prática dos conhecimentos teórico-práticos aprendidos ao longo do curso. Para além disso, teve como principal função a aprendizagem prática numa dimensão de futuros *marketeers*.¹

O estágio proposto segue o seguinte plano de trabalho:

- No capítulo II, será abordada a revisão da literatura, aprofundando os conceitos de marketing e marketing interno, a comunicação e a sua importância na mudança, a importância da comunicação em aceleradoras, e, ainda, o conceito de Plano de Comunicação. Para além disso, serão referidos os principais temas diretamente relacionados com as startups, nomeadamente a definição de aceleradora, incubadora, empreendedorismo e empreendedor.
- No capítulo III, será explicada a metodologia de trabalho, descrita como “A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa académica” (Provdanov & Freitas, 2013, p. 14).
- No capítulo IV, será contextualizada a entidade de estágio. Podemos já referir que a Startup Leiria é uma organização sem fins lucrativos que tem por definição, de acordo com os autores inframencionados, “um conjunto de organizações privadas que fornecem uma ampla variedade de informações, advocacia e serviços” (Salamon & Anheier, 1992, p. 130).
- No capítulo V, será abordado o Plano de Comunicação elaborado, cujo objetivo é o de melhorar o relacionamento da Startup Leiria com os clientes internos, ou seja, com as empresas sediadas.

¹ *Marketeers*- Pessoas que trabalham o marketing.

- Por fim, no capítulo VI, serão descritas as tarefas desenvolvidas ao longo do período de Estágio Curricular na Startup Leiria. Foram realizadas algumas tarefas de apoio administrativo, tais como serviços de receção e serviços de atendimento às empresas sediadas na Startup Leiria. Adicionalmente, foram realizadas atividades de apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdos de comunicação, nomeadamente para as redes sociais.

Os principais objetivos deste Estágio Curricular foram o desenvolvimento de espírito de equipa, o ganho de responsabilidades de trabalho, a aprendizagem de como ter mais autonomia, melhorar o relacionamento com o público e, por fim, a conquista de experiência no mercado de trabalho.

Deste modo, o plano de estágio adequou-se às necessidades de aprendizagem, dado não haver qualquer experiência na área do marketing, e todas as tarefas realizadas no período de Estágio Curricular foram fundamentais para a evolução tanto a nível pessoal, como a nível profissional.

O estágio teve uma duração de 1040 horas, 8 horas diárias, 40 horas semanais, com início a 14 de setembro e *terminus* a 26 de março do ano letivo 2020/2021.

Capítulo II- Revisão da Literatura

2.1. Conceito de Marketing

Morita (2010), diz-nos que o conceito de marketing teve origem após a Segunda Guerra Mundial. Até então, as empresas não sentiam a necessidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, dado que conseguiam atingir o seu objetivo: vender os seus produtos.

Segundo a *American Marketing Association*, o “marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos necessários para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas valorizadas pelos clientes, parceiros e sociedade em geral.”²

De acordo com os autores Ferreira et al. (2020), o termo marketing deriva do Inglês. Se dividirmos a palavra “marketing”, obtemos a designação *market* que, na língua inglesa, significa “mercado”. Já o sufixo *ing* designa uma ação. Assim, através destes dois vocábulos, conseguimos entender que o marketing expressa uma ação para o mercado. Para além disso, o autor Skacel (1992), diz-nos que a denominação marketing é, essencialmente, proferida quando as pessoas pretendem exprimir ações de promoção, propaganda e venda.

Deste modo, é possível entender que o marketing é uma forma de anular as necessidades dos indivíduos, que se traduz no lucro obtido pelas empresas que fornecem bens ou produtos, eliminando, assim, essas necessidades (Kotler & Keller, 2013).

De forma a ser possível satisfazer o mercado, que se encontra em constante transformação, o autor Skacel (1992), afirma que é importante que as decisões de marketing estejam em constante melhoria para que seja possível dar resposta àquelas que são as necessidades dos clientes. Assim, o autor refere que é essencial que as empresas se preocupem com cinco aspetos, nomeadamente com “[...] o que o cliente quer; quando ele o quer; onde ele o quer; como ele quer comprá-lo e quanto está disposto a pagar” (Skacel, 1992, p. 7).

Contudo, apesar de o marketing ser um conceito em constante evolução, existem aspetos que permanecem, independentemente do tempo histórico, sobretudo: a procura, o desejo, as necessidades, a troca, os produtos, os mercados e, por último, as transações (Ferreira et al., 2020).

² Com base no *website* da *American Marketing Association*, disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. (Consultado a 27 de abril de 2020).

Segundo os mesmos autores, Ferreira et al. (2020), a procura refere-se às necessidades e desejos constantes das pessoas que, por esse motivo, vão precisar ou desejar algum produto ou serviço, daí a procura ser sempre infinita. O desejo traduz-se na vontade de querer adquirir determinado produto ou serviço; por sua vez, as necessidades referem-se a algo básico e indispensável que satisfaz o desejo das pessoas (Ferreira et al., 2020). Adicionalmente, conforme os mesmos autores, Ferreira et al. (2020), a troca é fundamental, dado que a parte A, ou seja, a empresa, fornece algo à parte B, que, neste caso, corresponde ao consumidor, e vice-versa. Por outras palavras, isto significa que a empresa fornece um produto ou serviço e o cliente paga por esse produto ou serviço.

O produto é algo que é disponibilizado para que os consumidores o possam comprar e, assim, conseguirem satisfazer uma necessidade ou desejo (Ferreira et al., 2020). Já o mercado é um local onde as pessoas mostram interesse em adquirir determinado bem ou serviço em troca do devido pagamento. Por fim, as transações são ações que “envolvem pelo menos duas coisas de valor; condições aceites pelas partes; um momento e um lugar para o acordo” (Ferreira et al., 2020, p. 23).

Concluindo, existem alguns componentes fundamentais para que um profissional de marketing tenha sucesso no desenvolvimento do marketing, nomeadamente: ter um produto direcionado para aquelas que são as necessidades e os desejos dos consumidores; ter uma equipa competente que torne possível familiarizar o consumidor com o produto; e, por último, ter um bom plano de marketing, para que seja possível executar ações adequadas, de acordo com Skacel (1992).

2.2. Marketing Interno

Atualmente, as organizações centram-se no ambiente interno vivido nas empresas. Estas empresas têm tentado diferentes abordagens, nomeadamente serem mais ajustadas, serem mais interessantes e oferecerem mais vantagens aos colaboradores para que estes se sintam parte da empresa. As empresas têm alguma dificuldade em conseguir fidelizar os seus melhores colaboradores, dado terem um nível de qualificação elevado. É necessário satisfazer as necessidades dos colaboradores, para que estes prestem um melhor serviço aos clientes da empresa (Cervi & Froemming, 2017). Importa referir que, uma organização, ao satisfazer as necessidades dos colaboradores, está a gerar valor na relação entre a empresa e o colaborador (Papasolomou, 2006; citado por Qaisar & Muhamad, 2021).

Deste modo, Kaurav et al. (2016, p. 85), afirmam que no marketing interno os “[...] colaboradores da empresa são o seu primeiro mercado.”

Assim, segundo Ahmed & Rafiq (2003), é possível afirmar que o marketing interno tem o papel de satisfazer as necessidades dos clientes internos. Isto explica-se pelo facto de as empresas tratarem os seus colaboradores como clientes internos.

No conceito de marketing interno, os autores Rafiq & Ahmed (2000), dizem-nos que existem três fases: uma relacionada com a satisfação do funcionário; uma de orientação para o cliente; e, por fim, uma para a implementação de estratégia e de gestão de mudanças.

A primeira fase prende-se com a satisfação do funcionário, como já foi referido neste tópico, dado que as empresas pretendem que os colaboradores executem um serviço de qualidade e de forma repetível (Rafiq & Ahmed, 2000).

A segunda fase está orientada para o cliente, dado que, de acordo com Rafiq & Ahmed (2000), é necessário haver colaboradores orientados para o cliente e para as vendas.

Por fim, a última fase diz respeito à implementação de estratégias e de gestão de mudanças, uma vez que o marketing interno abrange muito mais do que apenas a satisfação dos colaboradores para bem servir os clientes (Rafiq & Ahmed, 2000).

Assim, de acordo com Rafiq & Ahmed (2000, p. 453), o marketing interno é “[...] um esforço planeado de superação da resistência organizacional à mudança e de alinhamento, motivação e integração dos colaboradores na implementação eficaz de estratégias empresariais e funcionais.”

Mais se acrescenta que o [...] “marketing interno preocupa-se com o recrutamento de colaboradores, formação, motivação, comunicação e com esforços de fixação” (Ahmed et al., 2003, p. 2).

Contudo, de acordo com o Berry (1995, p. 241), “[...] a elevada rotatividade de colaboradores afeta negativamente a qualidade do serviço e a fixação de clientes, prejudicando a rentabilidade e reduzindo, ainda mais, os recursos disponíveis para investir no sucesso dos colaboradores”.

Os bons profissionais de marketing entendem que as tarefas de marketing interno na empresa são tão essenciais, ou até mais, de que as tarefas de marketing externo, pois “não tem sentido prometer excelência na prestação do serviço sem antes a equipa estar pronta para a fornecer” (Kotler & Keller, 2013, p. 20).

É ainda importante referir que uma empresa, para alcançar o sucesso, não pode colocar obstáculos entre os diferentes departamentos e as respetivas funções desempenhadas pelos diferentes membros da organização, dado que o convívio, o diálogo e a partilha de conhecimentos e ideias entre todos os membros da empresa são fundamentais para a evolução destes profissionais (Ahmed & Rafiq, 2003).

De acordo com Oliveira et al. (2018), as ações de marketing interno também são direcionadas para outros públicos internos, nomeadamente fornecedores e acionistas.

2.3. A Comunicação e a sua importância na mudança

No final do século XIX surgiram os primeiros cargos profissionais relacionados com a área da comunicação. Contudo, foi apenas no século XX que as organizações começaram a dar o devido valor à comunicação e à sua importância na construção de relações com diversos públicos. Poder-se-á dizer que a comunicação nas organizações foi evoluindo ao longo do tempo (Ruão, 2016).

Comunicar é definido como “[...] uma atividade humana caracterizada pela transmissão e receção de informações entre pessoas, ou, ainda como o modo pelo qual se constroem e se descodificam significados a partir das trocas de informações geradas” (Braga & Marques, 2008, p. 12). Por sua vez, “[...] a mudança é considerada um aspeto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante” (Braga & Marques, 2008, p. 10).

Assim sendo, a comunicação e a mudança são dois aspetos inseparáveis, dado que os estudos levados a cabo neste âmbito comprovaram que a comunicação é um componente indispensável no momento da mudança; na mudança é fundamental haver comunicação entre os diferentes elementos envolvidos, dada a necessidade de adaptação e renovação (Fonseca, 1988).

Existem diferentes teorias sobre a forma correta de comunicar num processo de mudança. Segundo os autores Lawrence & Lorsch (1972), Porter et al. (1975), Young (1977), Scanlan (1979) e, por último, Judson (1980), citados por Fonseca (1988), no momento em que ocorre a mudança, a comunicação deve ser vasta, já que “[...] a consecução dos objetivos de comunicação depende da comunicação livre, de fluxos, multidirecionais de informação, do estímulo à confrontação de grupos em conflito, do fortalecimento da cooperação, dos estímulos à competição e da liberdade para expressar sentimentos e emoções” (Fonseca, 1988, p. 63).

Por outro lado, os autores Thayer (1976), Katz & Kahn (1976) e Pascale & Athos (1982), mencionados por Fonseca (1988), defendem que a comunicação deve ser “[...] limitada, selecionada como estratégia para enfrentar mudanças e conflitos” (Fonseca, 1988, p. 63).

2.4. Plano de Comunicação e a sua importância

As empresas, para serem competitivas no mercado, têm de criar um plano estratégico, já que o planeamento, a administração e o pensamento estratégico são fundamentais para a sua comunicação (Tavares et al., 2005).

De acordo com Vasconcelos (2009), é imprescindível existir um bom planeamento quando se pretende realizar um processo de comunicação. Além disso, a autora enuncia os principais objetivos das empresas que criam um plano de comunicação: proporcionar vendas, “[...] tornar algo conhecido, ganhar simpatia do público para uma causa, informar, criar uma imagem positiva de uma empresa, fidelizar clientes, estimular a experimentação, incentivar bons hábitos na população e até mesmo não vender em determinado momento [...]” (Vasconcelos, 2009, p. 16).

O Plano de Comunicação apresentado neste relatório possui a seguinte estrutura: missão e visão, análise externa e análise interna, análise do mercado, análise do setor e análise ao ambiente empreendedor e concorrência.

Para além disto, serão apresentados o posicionamento, o público-alvo, os objetivos de comunicação, a mensagem, os canais e o orçamento. Depois, será exposto um plano de ação para cada um dos objetivos definidos anteriormente. No término deste tema, serão apresentados e avaliados os resultados do Plano de Comunicação.

2.5. O que é uma incubadora?

Uma incubadora tem como objetivo ajudar novos empreendedores no desenvolvimento das suas empresas, produtos ou projetos inovadores. Ou seja, uma incubadora pretende incentivar as pessoas para que estas criem o seu próprio negócio e se tornem empreendedoras (Aernoudt, 2004).

Por outras palavras, as incubadoras são “[...] vistas como uma ferramenta para a promoção do desenvolvimento de empresas tecnológicas em crescimento” (Bergek & Norrman, 2008, p. 20).

As incubadoras são ótimas fontes de desenvolvimento de recursos, bem como de oportunidades. Deste modo, segundo Bøllingtoft & Ulhøi (2005), é possível destacar alguns aspetos importantes, apresentados de seguida:

1. As incubadoras fornecem aos empreendedores um ambiente de partilha de conhecimentos com outros empreendedores e, também, de *networking*, ou seja, de partilha de contactos, para que estes consigam formar a sua própria rede de contactos;
2. As incubadoras disponibilizam uma vasta gama de recursos aos empreendedores e às suas respetivas empresas, nomeadamente salas para incubação e respetivos equipamentos, que são comercializados a um preço mais baixo, em comparação com as empresas de aluguer de escritórios;
3. As incubadoras possuem atendimento ao público com serviço de receção e salas de reuniões e fornecem apoio na elaboração de planos comerciais e financeiros.

De acordo com Isabelle (2013), é possível perceber que uma incubadora é destinada a: startups em fase inicial; empresas com processos de longo prazo; empresas focadas no desenvolvimento económico; e, por fim, empresas de ideologia sustentável.

2.6. O que é uma aceleradora?

Uma aceleradora é uma organização que tem como objetivo ajudar empreendedores e futuros empreendedores “[...] a definir e a desenvolver os seus produtos-base, a identificar segmentos promissores para o cliente e a proteger recursos, incluindo os meios financeiros e os colaboradores” (Cohen, 2013, p. 19).

As aceleradoras fornecem programas de aceleração cujo objetivo passa por ajudar os empreendedores, facultando-lhes recursos, tais como: capital inicial, espaço para desenvolvimento do trabalho, uma boa rede de contactos (*networking*, em Inglês) e, por fim, o apoio de mentores na condução do programa de aceleração. Estes programas realizam-se durante um período compreendido entre os três e os seis meses, uma vez que são programas com um intervalo de ocorrência relativamente reduzido (Cohen et al., 2019).

De acordo com Bone et al. (2017, p. 11), “o termo ‘startup’ é, regra geral, referente a empresas jovens e inovadoras com perspetivas de crescimento que funcionam, muitas vezes, sob condições de grande incerteza [...]”.

Segundo os mesmos autores, Bone et al. (2017), as incubadoras são anteriores às aceleradoras. Contudo, este acontecimento não foi desfavorável para as aceleradoras, dado que, atualmente, se encontram bem definidas no mercado e são conhecidas pela maioria das pessoas.

2.7. Importância da comunicação em aceleradoras

Os principais responsáveis pela comunicação, tanto a nível interno como externo, são, na sua maioria, os fundadores das startups ou os seus diretores executivos, ou seja, os líderes das startups (Men, 2021).

De acordo com Men (2021), a comunicação efetuada pelos líderes de startups tem impacto na relação entre os mesmos e os seus colaboradores, dado que as startups são, geralmente, de pequena dimensão, o que permite o relacionamento entre os colaboradores da organização e o seu líder no local de trabalho, de forma algo regular e sem haver necessidade de recorrer a outros meios de comunicação, como *e-mails* ou videochamadas, por exemplo.

É fundamental existir um vínculo afetivo entre os colaboradores de uma aceleradora e a própria startup, uma vez que, segundo a autora “[...] os *CEOs* recetivos são empáticos, compreensivos, amigáveis, sinceros, mostram vontade de ouvir os colaboradores e mostram interesse genuíno nas necessidades e no bem-estar dos colaboradores [...]” (Men, 2021, p. 3).

Adicionalmente, existem dois estilos de comunicação que podem ser adotados pelos líderes: a socio comunicação e a autenticidade da comunicação. Conforme os autores Thomas, Richmond & McCroskey (1994), citados por Men (2021), referem a socio comunicação como uma das competências inerentes à pessoa (o líder, neste caso) por forma a que esta consiga iniciar, adequar e, por fim, retorquir uma conversação.

Por outro lado, a autenticidade da comunicação caracteriza-se pela necessidade de o *CEO* de uma startup ser autêntico, isto é, “[...] real, verdadeiro, genuíno, consistente e sincero [...]”, de acordo com os autores Shen & Kim (2012), referidos por Men (2021, p. 3).

Finalmente, de acordo com Dailey (2021); Men et al. (2020) e Westfall (2018), mencionados por Men (2021), a autenticidade de um líder é considerada uma característica fundamental na comunicação de liderança eficaz.

2.8. O empreendedorismo e o ser empreendedor

No século XV, a língua portuguesa adotou o verbo “empreender”, cuja origem está no Latim, *imprehendere*. Já o termo “empreendedorismo” é uma palavra composta pela tradução da palavra francesa *entrepreneur* (empreendedor) e pelo sufixo inglês “-ship” (Baggio & Baggio, 2020).

Abaixo estão apresentadas várias definições da palavra “empreendedorismo”, segundo diferentes autores.

Krueger Jr. & Brazeal (1994, p. 91), definem o empreendedorismo como “[...] a procura de uma oportunidade independentemente dos recursos disponíveis” [...].

Por sua vez, os autores Baggio & Baggio (2020, p. 26), definem o empreendedorismo “[...] como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, desafiando permanentemente as oportunidades e os riscos.”

Desta forma, um empreendedor é uma pessoa que possui determinadas características, nomeadamente: possuir iniciativa e criatividade para conseguir desenvolver determinadas funções para tornar o seu negócio bem-sucedido (Souza, 2012). Para além disso, segundo Drucker (1985), os empreendedores necessitam de ser inovadores para conseguirem ser bem-sucedidos.

De acordo com o relatório *Global Entrepreneurship Index 2018*, existem catorze pilares do empreendedorismo, que podem ser englobados em três áreas principais, nomeadamente: atitudes empreendedoras, competências empreendedoras e, por fim, aspirações empresariais (Acs et al., 2018).

Apresenta-se, de seguida, a área das atitudes empreendedoras.

1. Perceção de oportunidades: perceber, num determinado contexto populacional, as pessoas que conseguem reconhecer as oportunidades de negócio;
2. Competências para criar uma startup: não é qualquer pessoa que possui as características ideais para desempenhar um papel de empreendedor - é necessário possuir qualidades específicas. Nos países mais desenvolvidos, é um dado adquirido as pessoas terem as competências necessárias para criar um negócio, por serem competências adquiridas através da formação académica;
3. Aceitação dos riscos: medo de fracassar como empreendedor;

4. Criação de uma rede de contactos: é fundamental que um empreendedor tenha uma boa *networking*, ou seja, uma boa rede de contactos, trocada entre os próprios empreendedores;
5. Apoio cultural: percepção dos empreendedores, de determinado país, por parte da sua população.

De seguida, é desenvolvida a área das competências empreendedoras.

6. Startup por oportunidade: o empreendedor vê uma oportunidade e decide criar o seu próprio negócio, mesmo com todas as dificuldades inerentes. Segundo os autores, os empreendedores “por oportunidade” tendem a estar mais bem preparados do que os empreendedores “por necessidade”;
7. Absorção da tecnologia: a tecnologia desempenha um papel cada vez mais fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações. Assim, é importante que as empresas compreendam e estejam a par das tecnologias de informação e de comunicação;
8. Capital humano: é indispensável haver colaboradores nas empresas, ou seja, recursos humanos, de elevada qualidade, que possuam uma vertente inovadora, especialmente em empresas tecnológicas;
9. Concorrência: análise da concorrência existente na indústria, dado ser fundamental averiguar o que as empresas concorrentes fazem, que preços praticam, entre outros.

Por fim, a área das aspirações empresariais.

10. Inovação do produto: o desenvolvimento de novos produtos é um aspeto fundamental para a economia mundial. Contudo, os países em desenvolvimento conseguem praticar preços mais baixos, oferecendo produtos idênticos;
11. Inovação dos processos: as empresas com um potencial de crescimento elevado conseguem criar ou utilizar tecnologias de última geração;
12. Alto crescimento: promover a criação de empresas gazelas (empresas que tenham pelo menos dez colaboradores e que pretendam crescer mais de 50% num período de cinco anos);
13. Internacionalização: as empresas podem alcançar a internacionalização através de meios como a exportação;
14. Capital de risco: quando um indivíduo cria o seu próprio negócio, é importante que este seja apoiado através de capital de risco, financiando ou

investindo na empresa, dado que os empreendedores podem não dispor de capital próprio para a criar ou investir no seu próprio negócio.

Capítulo III- Metodologia

A “Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação” (Provdanov & Freitas, 2013, p. 14).

Deste modo, este capítulo visa apresentar a metodologia de investigação utilizada neste relatório, ou seja, a pesquisa bibliográfica que apoia a fundamentação teórica e, ainda, definir e caracterizar os dois questionários utilizados para sustentar a criação do Plano de Comunicação para a Startup Leiria. Serão apresentadas algumas características dos inquiridos e as principais perguntas de ambos os questionários. Os questionários podem ser consultados, na íntegra, em anexo.

3.1. Técnica de recolha de dados

Dada a utilização de questionários, recorreu-se a um estudo quantitativo que, segundo os autores, é escolhido sempre que é necessário recolher “[...] opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) [...]” (Manzato & Santos, 2012, p. 7).

Assim, foram utilizados para esta investigação dois questionários, um para as empresas sediadas na Startup Leiria³ e outro para as empresas ex-sediadas na Startup Leiria⁴. A técnica de recolha de dados foi primária, dado que os dados foram recolhidos diretamente, através dos questionários fornecidos aos incubados e ex-incubados da Startup Leiria.

O objetivo deste estudo passou por compreender e avaliar a imagem percecionada pelo Cliente Interno da Startup Leiria e o seu nível de satisfação. Estas informações primárias foram essenciais na realização do Plano de Comunicação.

³ Anexo 1- Questionário para as empresas sediadas na Startup Leiria.

⁴ Anexo 2- Questionário para as empresas ex-sediadas na Startup Leiria.

3.2. Questionário das atuais empresas sediadas na Startup Leiria

O questionário foi enviado via *e-mail*, remetido através de um endereço de *e-mail* académico do Instituto Politécnico de Leiria, cujos destinatários foram todos os indivíduos do ecossistema da Startup Leiria que, atualmente, recebem as comunicações da empresa, tais como os diretores gerais, responsáveis dos departamentos ou decisores. No total, foram levantadas dezasseis respostas, num total de quarenta e quatro inquiridos.

No questionário, as questões colocadas tinham como sujeito a empresa IDDNET, e não a Startup Leiria, uma vez que, à data do envio dos questionários, ainda não tinha ocorrido a fusão entre a IDDNET e a Startup Leiria. Para efeitos deste relatório, procedeu-se à substituição do nome IDDNET por Startup Leiria, já que a fusão das duas empresas já está concluída.

3.2.1. Classificação segundo a Escala de *Likert*

Nesta série de questões colocadas aos atuais sediados na Startup Leiria, foi-lhes solicitado que classificassem vários aspetos internos, tendo sido utilizada a Escala de *Likert*. De acordo com os autores, esta escala é formada por uma série de questões, em que os inquiridos selecionam uma opção de entre várias, existindo, geralmente, cerca de cinco escolhas (Aguiar et al., 2011).

- I. Na primeira questão, foi pedido aos inquiridos que classificassem, de 1 a 5, o trabalho realizado em colaboração com a Startup Leiria:
 - 1- Não gosto muito de trabalhar com a Startup Leiria
 - 2- Gosto pouco de trabalhar com a Startup Leiria
 - 3- Não tenho opinião sobre trabalhar com a Startup Leiria
 - 4- Gosto de trabalhar com a Startup Leiria
 - 5- Gosto muito de trabalhar com a Startup Leiria

Das dezasseis respostas obtidas, oito inquiridos escolheram a opção “Gosto de trabalhar com a Startup Leiria”, classificação quatro, e os restantes inquiridos escolheram a opção “Gosto muito de trabalhar com a Startup Leiria”, classificação cinco. Conseguimos compreender, assim, que nesta questão as opiniões encontram-se equitativamente divididas.

II. Na segunda questão, foi pedido aos inquiridos que classificassem, de 1 a 5, a imagem que têm da Startup Leiria:

- 1- Muito má imagem
- 2- Fraca imagem
- 3- Não tenho opinião
- 4- Boa imagem
- 5- Excelente imagem

Das respostas obtidas, um inquirido escolheu a opção “Não tenho opinião”, seis inquiridos escolheram a opção “Boa imagem” e, por fim, os restantes nove inquiridos escolheram a opção “Excelente imagem”.

III. Em terceiro lugar, foi-lhes solicitado que classificassem, de 1 a 5, os espaços comuns da Startup Leiria:

- 1- Muito insatisfeito
- 2- Mais ou menos insatisfeito
- 3- Não tenho opinião
- 4- Mais ou menos satisfeito
- 5- Muito satisfeito

Das respostas apresentadas, quatro inquiridos escolheram a opção “Não tenho opinião”, oito inquiridos escolheram a opção “Mais ou menos satisfeito” e, por fim, os restantes quatro inquiridos escolheram a opção “Muito satisfeito”.

IV. A quarta questão está relacionada com a realização de eventos efetuados pela Starup Leiria:

- 1- Muito insatisfeito
- 2- Mais ou menos insatisfeito
- 3- Não tenho opinião
- 4- Mais ou menos satisfeito
- 5- Muito satisfeito

Das respostas apresentadas, dois inquiridos escolheram a opção “Não tenho opinião”, nove elementos escolheram a opção “Mais ou menos satisfeito” e os cinco últimos a opção “Muito satisfeito”.

V. A última pergunta do questionário refere-se ao grau de satisfação dos inquiridos em relação às comunicações recebidas (*e-mails/newsletters*):

- 1- Não gosto de receber
- 2- Gosto de receber com pouca frequência
- 3- É-me indiferente receber ou não as comunicações
- 4- Gosto muito de receber
- 5- Gostava de receber com mais frequência

Das respostas apresentadas, sete inquiridos escolheram a opção “Gosto muito de receber”, seis inquiridos escolheram a opção “É-me indiferente receber ou não as comunicações” e, por fim, os últimos três inquiridos escolheram a opção “Gostava de receber com mais frequência”.

3.2.2. Comunicações internas

VI. A primeira questão deste tópico era a seguinte: “Tem por hábito abrir as comunicações efetuadas pela Startup Leiria?”:

- Sim, abro sempre
- Abro apenas algumas vezes
- Não, não tenho por hábito abrir

De acordo com as respostas obtidas, todos os inquiridos abrem as comunicações da Startup Leiria. Contudo, cinco inquiridos escolheram a opção “Abro apenas algumas vezes” e onze a opção “Sim, abro sempre”.

VII. Os inquiridos que escolheram a opção “Sim, abro sempre” foram encaminhados para outra questão, nomeadamente: “Por que motivo abre sempre as comunicações efetuadas pela Startup Leiria?”:

- Acho os conteúdos interessantes
- Apenas por curiosidade
- Tenho o hábito de abrir todos os *e-mails* que recebo

Sete dos inquiridos escolheram a opção “Acho os conteúdos interessantes”, três escolheram a opção “Tenho o hábito de abrir todos os *e-mails* que recebo” e, por fim, um escolheu a opção “Apenas por curiosidade”.

VIII. Ainda relativamente aos inquiridos que responderam “Sim, abro sempre.” à pergunta VI, foi-lhes perguntado: “Continuaria a abrir os *e-mails* se”:

- Fossem enviados com maior frequência
- Fossem enviados com menor frequência
- As duas opções anteriores

Sete dos inquiridos escolheram a opção “As duas opções anteriores”, três escolheram a opção “Fossem enviados com menor frequência” e, por fim, apenas um inquirido escolheu a opção “Fossem enviados com maior frequência”.

IX. Os inquiridos que escolheram a opção “Abro apenas algumas vezes” na pergunta VI foram encaminhados para a pergunta seguinte: “Porque só abre os *e-mails* algumas vezes?”:

- Quando o título do *e-mail* me parece interessante
- Quando tenho curiosidade sobre assuntos de determinada empresa
- Acho que são enviados demasiados *e-mails* e não tenho disponibilidade para abrir todos

Das opções acima, apenas um dos inquiridos escolheu “Quando tenho curiosidade sobre assuntos de determinada empresa”, dois escolheram “Quando o título de *e-mail* me parece interessante” e os restantes dois escolheram “Acho que são enviados demasiados *e-mails* e não tenho disponibilidade para abrir todos”.

X. Os cinco inquiridos que responderam “Abro apenas algumas vezes” à pergunta VI foram encaminhados para a questão: “Abriria os *e-mails* com maior frequência se”:

- Fossem enviados com menor regularidade
- Fossem mais curtos, sem tanta informação
- Fossem enviados só no início da semana
- Fossem enviados só no final da semana

Três dos inquiridos escolheram a opção “Fossem enviados com menor regularidade” e os restantes dois escolheram a opção “Fossem enviados só no final da semana”.

XI. Por fim, foi perguntado a todos os inquiridos quais os seus assuntos de maior interesse:

- Natureza das empresas sediadas
- Notícias sobre concursos/projetos de empreendedorismo externos
- Notícias sobre as instituições externas
- Notícias sobre empresas que já saíram da incubadora
- Notícias sobre os serviços disponibilizados pela Startup Leiria

Das opções disponíveis, seis dos inquiridos escolheram a opção “Notícias sobre concursos/projetos de empreendedorismo externos”, outros seis escolheram a opção “Natureza das empresas sediadas”, três escolheram a opção “Notícias sobre os serviços disponibilizados pela Startup Leiria” e, por fim, um inquirido escolheu a opção “Notícias sobre as instituições externas”.

3.2.3. Dinâmica *meeting point*

O *meeting point* é uma atividade bimensal, realizada à sexta-feira, ao final do dia, através de videoconferência, cuja participação é exclusiva dos sócios-gerentes ou responsáveis das empresas (*CEO*). Nesta atividade, são partilhadas experiências e opiniões sobre um tema, sempre diferente, cuja moderação está a cargo dos membros da Startup Leiria.

Neste âmbito, foi pedido aos inquiridos que respondessem às questões seguintes:

- XII. Na primeira questão, pretendia-se saber se o inquirido era sócio-gerente/responsável de uma empresa:
- Sim
 - Não

Das dezasseis respostas obtidas, todos os inquiridos responderam “Sim”.

- XIII. A estes dezasseis inquiridos foi perguntado, em seguida: “Participa no *meeting point* realizado pela Startup Leiria?”:
- Já participei e não pretendo participar mais nenhuma vez
 - Não, nunca tive interesse em participar
 - Já participei e faço intenções de continuar a participar

Das opções disponíveis, dez dos inquiridos escolheram a opção “Já participei e faço intenções de continuar a participar”, quatro deles escolheram a opção “Não, nunca tive interesse em participar” e, por fim, dois inquiridos escolheram a opção “Já participei e não pretendo participar mais nenhuma vez”.

XIV. Os inquiridos que escolheram a opção “Não, nunca tive interesse em participar” na pergunta anterior foram encaminhados para a questão: “Porque nunca teve interesse em participar nos meeting *points*?”:

- Acho os temas desinteressantes
- Não tenho interesse em partilhar experiências
- Acho que não viria a acrescentar nada de valor à minha vida profissional e pessoal
- Acho o horário inconveniente

Três dos inquiridos escolheram a opção “Acho o horário inconveniente” e um escolheu a opção “Acho que não viria a acrescentar nada de valor à minha vida profissional e pessoal”.

XV. Para terminar, foi pedido aos inquiridos que respondessem à seguinte questão: “O que tem a dizer sobre a dinâmica?”

Nesta pergunta era possível seleccionar uma das opções disponíveis ou fazer sugestões.

Assim, as respostas obtidas foram as seguintes: dois inquiridos sugeriram que os participantes deveriam propor temas; dois inquiridos sugeriram que deveria haver outras dinâmicas para dinamizar a relação entre as empresas e a Startup Leiria; e, por fim, dois inquiridos não tinham opinião formada.

Adicionalmente, cada uma das opções apresentadas abaixo foi escolhida por um inquirido: “Acho que a sessão é demasiado longa”; “A sessão devia ser mais curta”; “Tem sido muito bom do jeito que é”; “Perfeito”; “A dinâmica é interessante porque tem um carácter informal”; “Penso que é preciso tempo para participar nas dinâmicas”; “Gosto bastante”; “Tenho um tempo bastante limitado”; “Penso que se aumentarem o tempo entre as dinâmicas, a possibilidade de presença seria superior”; e, por fim, “Trazer uma pessoa externa, especialista no tema semanal”.

3.2.4. Comunicações nas redes sociais

XVI. A primeira questão inserida neste subtema era “Tem por hábito ler as nossas comunicações nas redes sociais?”:

- Sim
- Não

Num total de dezasseis inquiridos, nove deles escolheram a opção “Não” e os restantes sete escolheram a opção “Sim”.

Os elementos que responderam “Sim” na questão anterior foram encaminhados para as seguintes questões:

XVII. “Com que regularidade recebe publicações das nossas redes sociais?”;

- Uma a duas vezes por semana
- Duas a quatro vezes por semana
- Uma a duas vezes por mês

Quatro inquiridos escolheram a opção “Uma a duas vezes por semana”, dois escolheram a opção “Uma a duas vezes por mês” e um escolheu a opção “Duas a quatro vezes por semana”.

XVIII. “Das redes sociais existentes, qual é a mais interessante para si?”

- *Facebook*
- *LinkedIn*
- *YouTube*
- *Instagram*

Das respostas recolhidas, percebeu-se que apenas o *Facebook* e o *LinkedIn* são redes sociais interessantes para os inquiridos, com três e quatro votos, respetivamente.

XIX. Os inquiridos que responderam “Não” à primeira questão deste subtema foram encaminhados para a pergunta “Por que razão não adere às nossas redes sociais?”:

- Não tenho interesse
- Não tenho redes sociais
- Não utilizo com frequências as redes sociais

Sete inquiridos escolheram a opção “Não utilizo com frequência as redes sociais” e os restantes dois escolheram a opção “Não tenho interesse”.

3.2.5. Novos temas e novos formatos de comunicação

Neste subtópico, os inquiridos tiveram de responder a duas perguntas relacionadas com a criação de novos temas de comunicação e de novos formatos de comunicação. As questões foram as seguintes:

XX. “Para além dos *e-mails*, redes sociais, *meeting points*, acompanhamento próximo (conversas informais), sessões de trabalho entre empresários e a equipa técnica da Startup Leiria e a hora do *CEO*, gostaria que a Startup Leiria criasse novos temas de comunicação? Por exemplo: Entrevistas a empresas sediadas ou ex-empresas sediadas da IDNET?”:

- Sim
- Não

Onze inquiridos escolheram a opção “Sim”, e os restantes cinco escolheram a opção “Não”.

XXI. “Para além dos *e-mails*, redes sociais, *meeting points*, acompanhamento próximo (conversas informais), sessões de trabalho entre empresários e a equipa técnica da Startup Leiria e a hora do *CEO*, gostaria que a Startup Leiria criasse novos formatos de comunicação?”:

- Sim
- Não

Nesta questão, dez inquiridos escolheram a opção “Não” e os restantes seis escolheram a opção “Sim”.

XXII. Os seis inquiridos que escolheram a opção “Sim” na questão anterior foram encaminhados para a pergunta “Que novos formatos gostariam de sugerir à Startup Leiria?”. Na tabela seguinte, encontram-se as respostas obtidas.

Tabela 1- Quadro síntese de sugestões de novos formatos

Sugestões de novos formatos para a Startup Leiria
• Canal de <i>YouTube</i> para apresentar incubados e parceiros;
• Criação de vídeos das empresas incubadas com depoimentos;
• Criação de algo que envolva mais a comunidade de Leiria e não apenas membros do ecossistema;
• Divulgação das empresas presentes no ecossistema;
• Vídeo-entrevista que espelhe o produto/serviço da empresa.

Fonte: *Elaboração própria (2021)*

3.2.6. Atividades e eventos

Ao longo do questionário foram realizadas algumas perguntas relacionadas com os eventos e as atividades da entidade de estágio.

XXIII. Relativamente às atividades, a pergunta foi a seguinte: “Gostaria que a Startup Leiria realizasse mais atividades para se relacionarem melhor consigo e com a sua empresa?”

- Sim
- Não

Nove inquiridos escolheram a opção “Não” e os restantes sete escolheram a opção “Sim”.

XXIV. Os inquiridos que escolheram a opção “Sim” na pergunta anterior foram encaminhados para uma pergunta relacionada com os eventos, nomeadamente: “De que forma gostaria de interagir com a Startup Leiria?” Nesta pergunta, os inquiridos tiveram a possibilidade de escolher várias opções.

- Através de eventos formais
- Através de eventos informais
- Através de atividades em horário pós-laboral

Das opções disponíveis, sete inquiridos escolheram a opção “Através de eventos informais”, dois escolheram a opção “Através de eventos formais” e apenas um escolheu a opção “Através de atividades em horário pós-laboral”.

3.2.7. Outras sugestões

XXV. Esta questão foi criada com o objetivo de os inquiridos fazerem sugestões à Startup Leiria. Esta é uma questão de resposta aberta, em que os inquiridos puderam dar a sua opinião ou fazer sugestões. Na tabela seguinte, estão apresentadas as sugestões e as opiniões recolhidas.

Tabela 2- Quadro síntese de sugestões gerais para a Startup Leiria

Sugestões que gostaria de recomendar à Startup Leiria
• Oferta direcionada de serviços de marketing;
• Criação de um espaço social <i>outdoor</i> no pátio do edifício;
• Voltar aos almoços com as empresas da incubadora para partilha de experiências;
• Envolver mais o mercado das PME's da Região de Leiria com as empresas sediadas.

Fonte: *Elaboração própria (2021)*

3.2.8. Empresa a que pertence

XXVI. Adicionalmente, o questionário continha uma pergunta facultativa relacionada com o nome da empresa a que o inquirido pertencia. Contudo, estas respostas não serão publicadas por consideração às empresas.

3.2.9. Caracterização da amostra

XXVII. O questionário incluiu uma pergunta direta sobre a idade dos inquiridos, por forma a conseguirmos obter a idade predominante ou menos predominante dos membros do ecossistema da Startup Leiria.

Segundo os dados obtidos, podemos concluir que a maioria dos inquiridos tem uma idade compreendida entre os 35 e os 44 anos (cerca de 50%); os inquiridos com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos representam 37,5% da amostra; e, por fim, os inquiridos com idade superior aos 54 anos representam 12,5% da amostra.

3.2.10. Atividades desenvolvidas

XXVIII. No final do questionário foi colocada uma questão relacionada com a atividade desenvolvida pelas empresas que optaram por responder ao questionário. Foram várias as respostas recolhidas. Contudo, existem duas atividades predominantes no ecossistema da Startup Leiria: os serviços de consultoria e o desenvolvimento de *software*.

3.3. Questionário das empresas ex-sediadas na Startup Leiria

Tal como procedido no questionário anterior, este questionário foi remetido via *e-mail* eletrónico, a partir de um *e-mail* académico do Instituto Politécnico de Leiria. Os destinatários deste *e-mail* foram todas as pessoas que pertenceram ao ecossistema da Startup Leiria e que recebiam as comunicações da associação sem fins lucrativos - desde diretores gerais, responsáveis de departamento ou decisores -, e que abandonaram a organização num período de até dois anos. No total foram levantadas sete respostas, num total de trinta e oito inquiridos.

De acordo com o referido anteriormente, o questionário faz referência à entidade IDDNET, e não à entidade Startup Leiria, dado que ainda não tinha ocorrido a fusão entre as duas empresas. Todavia, essa fusão já ocorreu, pelo que, de agora em diante, a designação IDDNET será substituída por Startup Leiria.

3.3.1. Classificação segundo a Escala de *Likert*

- I. A primeira questão tinha como objetivo a avaliação, de 1 a 5, por parte dos inquiridos, sobre o quanto gostaram de trabalhar com a Startup Leiria:
- 1- Não gostei muito de trabalhar com a Startup Leiria
 - 2- Gostei pouco de trabalhar com a Startup Leiria
 - 3- Não tenho opinião sobre trabalhar com a Startup Leiria
 - 4- Gostei de trabalhar com a Startup Leiria
 - 5- Gostei muito de trabalhar com a Startup Leiria

Tendo em conta as respostas recolhidas, dois inquiridos escolheram a opção “Gostei de trabalhar com a Startup Leiria” e os restantes inquiridos escolheram a opção “Gostei muito de trabalhar com a Startup Leiria”.

II. A pergunta seguinte relacionava-se com a imagem da Startup Leiria percecionada pelos inquiridos:

- 1- Muito má imagem
- 2- Fraca imagem
- 3- Não tenho opinião
- 4- Boa imagem
- 5- Excelente imagem

Das opções disponíveis, quatro dos inquiridos escolheram a opção “Boa imagem” e os restantes inquiridos escolheram a opção “Excelente imagem” – percebendo-se que a imagem percecionada pelos inquiridos é positiva.

3.3.2. Comunicações internas

III. Neste subtópico, foi perguntado aos inquiridos: “Qual era o seu interesse em receber comunicações (*e-mail/newsletter*) da Startup Leiria”?

- Era-me indiferente
- Não gostava de receber
- Gostava muito de receber
- Gostava de ter recebido com mais frequência

Num total das sete respostas recolhidas, quatro inquiridos escolheram a opção “Gostava muito de receber”, dois inquiridos escolheram a opção “Era-me indiferente” e um inquirido escolheu a opção “Gostava de ter recebido com mais frequência”.

IV. Os quatro inquiridos que escolheram a opção “Gostava muito de receber” foram encaminhados para a pergunta: “Por que motivo gostava muito de receber as comunicações?”:

- Os temas eram interessantes
- Como mandavam poucas comunicações, era agradável ler as notícias sobre o ecossistema
- Gostava de estar a par de todas as novidades que aconteciam no ecossistema

Nesta questão, um inquirido escolheu a opção “Como mandavam poucas comunicações, era agradável ler as notícias sobre o ecossistema” e os restantes três inquiridos escolheram a opção “Gostava de estar a par de todas as novidades que aconteciam no ecossistema”.

V. Depois, os inquiridos foram questionados sobre quais os seus assuntos de maior interesse. Nesta questão, era possível escolher várias opções:

- Natureza das empresas sediadas
- Notícias sobre concursos/projetos de empreendedorismo externos
- Notícias sobre as instituições externas
- Notícias sobre as empresas que já saíram da incubadora
- Notícias sobre os serviços que a Startup Leiria oferecia

A opção “Notícias sobre concursos/projetos de empreendedorismo externos” foi escolhida seis vezes; as opções “Natureza das empresas sediadas”, “Notícias sobre as instituições externas” e “Notícias sobre os serviços que a Startup Leiria oferecia” foram escolhidas cinco vezes cada uma; e a opção “Notícias sobre as empresas que já saíram da incubadora” foi escolhida quatro vezes.

3.3.3. Outras sugestões

- VI. Foi pedido aos inquiridos que fizessem sugestões para que pudessem contribuir para a evolução da Startup Leiria e para que esta consiga satisfazer os seus clientes internos.

Na tabela seguinte, encontram-se as sugestões feitas pelos inquiridos.

Tabela 3- Quadro síntese de sugestões para a Startup Leiria

Sugestões para a Startup Leiria
• Melhorar a oferta em relação às opções de alimentação disponíveis;
• Venda de projetos/Startup com uma margem de lucro para a Startup Leiria;
• Maior divulgação junto das novas empresas do que é a Startup Leiria;
• Notícias sobre apoios comunitários.

Fonte: *Elaboração própria (2021)*

3.3.4. Empresa a que pertence

- VII. Tal como no questionário anterior, neste também foi pedido aos inquiridos que referissem a empresa a que pertencem, opcionalmente. Salientamos, uma vez mais, que não iremos nomear as empresas envolvidas.

3.3.5. Caracterização da amostra

- VIII. Relativamente aos sete inquiridos, podemos concluir que a maioria, cerca de 42,9%, tem uma idade compreendida entre os 45 anos e os 54 anos; 28,6% uma idade compreendida entre os 35 anos e os 44 anos; e, por fim, 14,3% uma idade compreendida entre os 25 anos e os 34 anos e, também, uma idade superior a 54 anos.

3.3.6. Atividades desenvolvidas

- IX. As atividades desenvolvidas pelas empresas inquiridas são várias. Contudo, segundo as respostas obtidas pelos sete inquiridos, a mais predominante é a de acessórios auto.

Capítulo IV- Caracterização da Entidade de Estágio

4.1. Startup Leiria

A Startup Leiria é uma associação sem fins lucrativos, fundada em parceria com o Instituto Politécnico de Leiria, com a Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI) e com a Câmara Municipal de Leiria, em julho de 2004.

O principal propósito desta entidade é “[...] promover e apoiar empresas e empreendedores na criação de valor e crescimento, de forma ágil e sustentável”.⁵

Para uma startup ficar sediada na Startup Leiria, esta tem de possuir uma vertente tecnológica e de inovação, bem como reunir outros critérios de seleção fundamentais para a entidade, nomeadamente: projeto com relevância social, que deve ser credível a nível económico e ajustar-se à região onde se pretende que seja implementado.

Para além dos pontos enunciados anteriormente, a startup tem de apresentar o seu projeto à Startup Leiria. Se o projeto for aceite, a startup pode ficar incubada nesta associação sem fins lucrativos, usufruindo, assim, dos serviços de incubação que lhe são oferecidos.⁶

A incubação das empresas pode ser realizada através de duas vertentes, a física ou a virtual.

A vertente física é referente às empresas que se encontram instaladas no edifício da Startup Leiria. Estas empresas trabalham em ecossistema com outras empresas, traduzindo-se numa mais-valia. Adicionalmente, as empresas conseguem usufruir de alguns serviços, como um gabinete de trabalho, serviços de receção assegurados pelos colaboradores da associação sem fins lucrativos, para poderem receber encomendas, correio ou possíveis clientes, mentores, *advisers*, salas de reuniões, e, por fim, informações de possíveis concursos para obtenção de financiamentos, por exemplo.⁷

⁵ Com base no *website* da Startup Leiria, disponível em <https://startupleiria.com/sobre-nos/>. (Consultado a 25 de fevereiro de 2021).

⁶ Com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/processo-de-incubacao/>. (Consultado a 18 de setembro de 2020).

⁷ Com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/incubacao/>. (Consultado a 18 de setembro de 2020).

A vertente virtual é referente às empresas que não necessitam ou não pretendem ficar sediadas fisicamente no edifício. Contudo, estas empresas também podem usufruir de todos os serviços oferecidos às empresas que se encontrem em incubação física, com a exceção da sala de trabalho.⁸

Para dialogar e informar o empreendedor sobre todos os detalhes de uma incubação na Startup Leiria, bem como ajudar o empreendedor a perceber a exequibilidade e viabilidade do seu projeto ou negócio, é marcada uma reunião de primeiro contacto com um membro da equipa da Startup Leiria especializado em gestão de projetos.

A Startup Leiria presta vários serviços, nomeadamente a pré-incubação, *my idea*, *my big plan* e *my business*.⁹

A pré-incubação é a fase que antecede o lançamento de um produto ou serviço no mercado. Esta fase tem como objetivo verificar se o produto ou serviço será viável no mercado, bem como controlar o risco financeiro.¹⁰

My idea está relacionado com o apoio prestado pela equipa da Startup Leiria ao responsável da empresa. Esta fase tem como objetivo a definição da ideia de negócio.¹¹

A fase seguinte, *my big plan*, relaciona-se com o apoio dado para a realização do plano de negócios.¹²

Por fim, na última fase, *my business*, é prestado o apoio na legalização da empresa.¹³

Quando as empresas se inserem no ecossistema da Startup Leiria, passam a poder usufruir de alguns serviços, por exemplo: *business coaching*, mentores, apoio na entrada no mercado, apoio na definição de projetos de inovação, ligação a financiamentos, formação, disponibilização de rede de contactos e, por fim, apoio na internacionalização do negócio.¹⁴

⁸ Vide com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/incubacao-virtual/>. (Consultado a 18 de setembro de 2020).

⁹ Vide com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/pre-incubacao/>. (Consultado a 21 de setembro de 2020).

¹⁰ Vide com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/pre-incubacao/>. (Consultado a 21 de setembro de 2020).

¹¹ Vide com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/pre-incubacao/>. (Consultado a 21 de setembro de 2020).

¹² Com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/pre-incubacao/>. (Consultado a 22 de setembro de 2020).

¹³ Vide com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/pre-incubacao/>. (Consultado a 22 de setembro de 2020).

¹⁴ Vide com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/pre-incubacao/>. (Consultado a 22 de setembro de 2020).

Para completar todo este processo de incubação de uma empresa, é necessário proceder à realização do contrato de comodato e prestação de serviços¹⁵, bem como o preenchimento de alguns documentos por parte do responsável da empresa, nomeadamente uma autorização de débito direto¹⁶, uma autorização de correspondência¹⁷ e uma declaração de bom estado da sala¹⁸, quando se trata de uma incubação física.

Adicionalmente, todos os colaboradores de uma empresa devem preencher uma folha de registo com os seus dados pessoais¹⁹, para o registo da quantidade de chaves e cartões de acesso entregues a cada empresa, dado que todos os colaboradores de uma empresa fisicamente incubada na Startup Leiria têm ao seu dispor uma chave da sala referente à sua empresa, bem como um cartão de acesso e uma palavra-passe para o alarme do edifício.

Mais se acrescenta que todas as empresas sediadas na Startup Leiria física ou virtualmente, têm direito a uma chave de correio próprio.

No final do processo, quando as empresas fisicamente incubadas abandonam a Startup Leiria, deixando, assim, de usufruir dos serviços da equipa da associação sem fins lucrativos, é necessário proceder ao preenchimento de um formulário de declaração de bom estado de saída da sala²⁰. Adicionalmente, quando algum colaborador deixa de pertencer a uma empresa é necessário proceder ao seu processo de saída. O formulário de saída dos colaboradores das empresas encontra-se na mesma folha do registo de entrada (Anexo 7).

¹⁵ Anexo 3- Contrato de comodato e prestação de serviços.

¹⁶ Anexo 4- Autorização de débito direto.

¹⁷ Anexo 5- Autorização de correspondência.

¹⁸ Anexo 6- Declaração de bom estado da sala.

¹⁹ Anexo 7- Registo de utilizador.

²⁰ Anexo 8- Declaração de bom estado de saída da sala.

4.2. Evolução histórica da associação sem fins lucrativos

A entidade de estágio iniciou a sua atividade com o nome Incubadora D. Dinis que foi, mais tarde, alterado para *IDDNET-Technology Network*. Alguns anos depois, a 30 de novembro de 2020, deu-se a fusão entre a IDDNET e a Startup Leiria, tendo permanecido a designação Startup Leiria.

Numa altura em que a população era aconselhada a manter uma distância de segurança devido à pandemia provocada pela COVID-19, as duas entidades decidiram fundir-se, para que a Região de Leiria pudesse ganhar mais com a união entre as duas grandes referências empreendedoras da região.

Esta união veio reforçar, de algum modo, o tecido empresarial da Região da Leiria, com uma maior proximidade e interação entre as empresas, empresários, especialistas e startups dos dois ecossistemas.

A sede das empresas continuou a ser na Rua da Carvalha, em Leiria, atual edifício da Startup Leiria, construído entre 2007 e 2008 para a IDDNET.²¹ Contudo, o único aspeto alterado foi o facto de o ecossistema da IDDNET ter sido reforçado pelas empresas do ecossistema vizinho, a Startup Leiria.

²¹ Com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sobre-a-iddnet/historia/>. (Consultado a 24 de setembro de 2020).

4.3. Composição do edifício da Startup Leiria

O edifício-sede da Startup Leiria, situado na Rua da Carvalha, é composto por vinte e nove salas destinadas à incubação física, três salas de reuniões, uma sala atribuída aos colaboradores da Startup Leiria, uma sala de *co-work*, três espaços de *meeting point* e, por fim, um *lounge*.

As salas oferecidas aos incubados físicos possuem diversos tamanhos, cujo preço varia consoante a sua área quadrada. Assim, para os futuros empreendedores terem conhecimento do preçário praticado, é-lhes disponibilizado uma monofolha²² com todos os preços de todas as ofertas disponíveis.

As três salas de reuniões disponíveis possuem três áreas diferentes. A sala de reuniões Um possui uma área de 50 m² e, consoante a disposição da sala, pode levar entre vinte e quatro e trinta lugares. Esta sala localiza-se no primeiro piso e dispõe de videoconferência por *IP*.²³ A sala de reuniões Dois possui uma área de 22 m² e tem capacidade para até dez pessoas, estando localizada no piso zero. Por fim, a sala de reuniões Três fica localizada no terceiro piso, possui uma área de 27 m² e, conforme a disposição da sala, tem capacidade para doze a dezasseis pessoas.

Importa referir que todas as salas dispõem de equipamentos indispensáveis ao desenvolvimento das atividades empresariais, tais como: videoprojector sem som, ponto de rede com acesso à internet, internet via *wireless*, quadro com marcadores apropriados, mesas e cadeiras e, por fim, um computador portátil, se necessário. Porém, para usufruir deste equipamento, é necessário solicitá-lo aos serviços de receção.

As empresas podem, ainda, usufruir de um serviço de *Coffee Break* e adquirir águas. Estes pedidos adicionais devem ser requisitados com alguma antecedência e implicam um custo extra.²⁴

As salas de reuniões podem ser utilizadas pelos incubados físicos e virtuais e também pelos membros associados à organização sem fins lucrativos, nomeadamente: IPL; Câmara Municipal de Leiria; NERLEI- Associação Empresarial da Região de Leiria; Agricortes; Anje; ÍnCentea; EPL; Movicortes; La Redoute; CH- Business Consulting;

²² Anexo 9- Monofolha.

²³ Videoconferência por *IP*- Significa *Internet Protocol*, ou seja, é um número atribuído a cada dispositivo com o objetivo de estar conectado a uma rede de computadores que utiliza o Protocolo de Internet.

²⁴ Com base no *website* da IDDNET, disponível em <https://iddnet.pt/site/sample-page/aluguer-de-salas-de-reuniao/>. (Consultado a 25 de setembro de 2020).

Serraic; Advank; Acel; Sistema 4; Câmara Municipal de Ourém; ACILIS; Aciso; Papelaria Americana; Void; JLM- Consultores; Leirimetal; Delta Cafés; Novo Banco; Novotecn; Sinmetro; Casper Ventures; TPS, LDA; Digidelta; Get Digital; Lusiaves; Vítor Ferreira; DRT; Preisen; e a empresa Hes.²⁵

Para além destes membros autorizados, as empresas não sediadas no ecossistema da Startup Leiria também podem utilizar as salas de reuniões, mediante o pagamento de uma taxa de usufruto da sala.²⁶

A sala reservada à equipa da Startup Leiria é a sala onde toda a equipa trabalha diariamente. Esta é, também, a sala destinada aos serviços de receção, ou seja, a sala aonde os indivíduos que necessitam de esclarecimentos ou informações se devem deslocar.

A sala destinada ao *co-work* tem como objetivo servir as empresas que apenas têm um ou dois colaboradores a trabalhar fisicamente no edifício da Startup Leiria, mas que não pretendem pagar um valor elevado pela utilização de uma sala particular. Assim, as empresas podem partilhar a mesma sala de trabalho, pagando um valor adequado para o efeito.

Importa referir que os três espaços de *meeting point*, localizados no final dos corredores e equipados com mesas e cadeiras, destinam-se a todos os colaboradores das empresas que pretendam realizar reuniões, discutir assuntos em privado com colegas ou até realizar entrevistas.

Por fim, falta referir o *lounge*, uma zona de refeições para todos os colaboradores que trabalham no edifício da Startup Leiria. Este local encontra-se equipado com dois micro-ondas, um frigorífico, um lava-louças, uma televisão, ar-condicionado e duas máquinas de *vending* com sandes, chocolates, bebidas e café.

²⁵ Com base no *website* da Startup Leiria, disponível em <https://startupleiria.com/sobre-nos>. (Consultado a 25 de fevereiro 2021).

²⁶ Anexo 10- Preçário de aluguer de salas de reunião.

4.4. Equipa Startup Leiria

A Startup Leiria é composta por uma equipa de quinze colaboradores. O ambiente vivido diariamente na empresa é muito agradável e toda a equipa se disponibiliza para ajudar. Esta é uma equipa relativamente jovem que tem sempre ideias inovadoras, tecnológicas e desafiantes.

A equipa inclui um Conselho de Administração, cujos membros são os seguintes: Maria Eduarda Fernandes, Presidente e representante do IPL; Catarina Louro, Vice-Presidente e representante da CML; e, por fim, os Vogais Paulo Pinto, Paulo Martins, Rui Casal, João Mota e Paulo Gaspar, representantes da NERLEI- Associação Empresarial da Região de Leiria, da ínCentea, da ACILIS, da Void Software e da Caper Ventures, respetivamente.²⁷

Para além dos membros do Conselho de Administração, a equipa da Startup Leiria é composta pelo Diretor-Geral, Vítor Ferreira; pela Isabel Marto, que desenvolve as funções de *business developer* e de estratégia e marketing; pelo Bruno Ramalho e pelo João Ramos, que desenvolvem as funções de *business developer*, financiamento e controlo financeiro. - este último também desenvolve as funções de *business developer* e é o responsável pela Incubadora Social; pelo Francisco Aguiar, que também desempenha as funções de *business developer* e de marketing; pela Natacha Amorim, *marketeer* e responsável pelo marketing digital; pelo Miguel Silva, *marketeer* e responsável pelo *design* e comunicação; e, por último, pela Ana Coelho, que desempenha as funções de *customer assistant* e apoio logístico.²⁸

²⁷ Com base no *website* da Startup Leiria, disponível em <https://startupleiria.com/sobre-nos>. (Consultado a 25 de fevereiro de 2021).

²⁸ Com base no *website* da Startup Leiria, disponível em <https://startupleiria.com/sobre-nos>. (Consultado a 25 de fevereiro de 2021).

Capítulo V-Plano de Comunicação

5.1. Missão e Visão

Todas as entidades devem elaborar um plano, adequado e bem definido, sobre a missão e a visão da empresa, para que esta consiga alcançar o maior sucesso possível. Assim, de acordo com os autores, a missão e a visão explicam o porquê de a empresa existir, bem como os objetivos pretendidos pela empresa (Stolovitch & Keeps, 2005).

A Startup Leiria desenvolveu um plano sobre a sua missão e a sua visão tendo em conta a fusão entre a IDNET e a Startup Leiria. Assim, este plano foi refletido e debatido tendo por base a conversão das duas maiores potências empreendedoras da Região de Leiria.

A missão da Startup Leiria é a de apoiar os empreendedores e as suas respetivas empresas, para que consigam alcançar notoriedade no mercado e crescer e evoluir de forma constante.²⁹

A Startup Leiria tem como visão ser a maior potência de inovação e empreendedorismo da Região Centro. A empresa, depois da fusão, passou a dispor de todos os recursos para o sucesso desta visão.

5.2. Análise Externa

Neste ponto, pretende-se recolher informações externas à empresa, para que os responsáveis da organização consigam recolher informações essenciais à decisão do rumo tomado pela empresa no período vindouro (Frezatti, 2007).

Deste modo, procedeu-se à realização de uma análise PEST, onde foi possível observar fatores externos à empresa que são essenciais para o seu desenvolvimento e para que consiga estar atualizada em diversas matérias.

²⁹ Com base no *website* da Startup Leiria, disponível em <https://startupleiria.com/sobre-nos>. (Consultado a 25 de fevereiro de 2021).

5.2.1. Análise PEST

De acordo com Ho (2014), a análise PEST é uma análise que tem como objetivo avaliar o ambiente externo à empresa. Aqui, falamos de uma análise ao ambiente político, económico, social e tecnológico. Abaixo, apresentamos, de forma sucinta, o que se pretende em cada uma das categorias, segundo o autor.

A primeira letra, P, refere-se ao ambiente político. Neste caso, o objetivo é o de avaliar todos os aspetos relacionados com o Governo.

A letra E corresponde aos fatores que envolvem a economia, nomeadamente fatores macroeconómicos e fatores relacionados com a procura sazonal.

A letra S refere-se ao ambiente social, isto é, aos fatores sociais, demográficos e culturais.

Para terminar, a letra T corresponde ao ambiente tecnológico, em que é possível encontrar todas questões relacionadas com a tecnologia (Ho, 2014).

5.2.1.1. Ambiente Político

No que diz respeito ao ambiente político, serão enunciados, em primeiro lugar, os fatores que se traduzem em vantagens para as empresas, nomeadamente os novos programas de apoio ao empreendedorismo e aposta na inovação por parte do Governo, as novas oportunidades do novo quadro de apoio, o sistema fiscal mais favorável, os novos programas europeus e, para terminar, a promoção do empreendedorismo na educação portuguesa.

Os novos programas de apoio ao empreendedorismo e a aposta na inovação por parte do Governo são fundamentais para que as empresas se sintam apoiadas no contínuo desenvolvimento das suas atividades e na sua contínua evolução e crescimento. Um dos programas de apoio disponíveis para as empresas é o Portugal2020.³⁰

As novas oportunidades do novo quadro de apoio são indispensáveis para que as empresas tenham apoio financeiro. Assim, de sete em sete anos, é elaborado um orçamento pela União Europeia para o quadro financeiro plurianual. Para os anos de 2021 a 2027, as sete medidas aplicadas são: “O Mercado único, Inovação e Digital; Coesão, Resiliência e

³⁰ De acordo com o *website* do Portugal2020, disponível em <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>. (Consultado a 02 de março de 2021).

Valores; Recursos Naturais e Ambiente; Migração e Gestão de Fronteiras; Segurança e Defesa; Vizinhança e o Mundo; e Administração Pública Europeia.”³¹

O sistema fiscal tornou-se mais favorável para as empresas, o que se traduz num aumento do investimento em Portugal por parte de empreendedores, que passam a poder criar ou expandir um negócio, porque um país com um quadro financeiro mais benéfico acaba por se desenvolver e evoluir mais rapidamente. Aqui, o sistema fiscal é referente aos impostos que os residentes em Portugal são obrigados a pagar, tais como o IVA, IRC ou IMI.³²

Os novos programas europeus são programas de diversas áreas que são criados com o objetivo de sensibilizar e incluir as pessoas da União Europeia.³³ Por exemplo, o programa “*LIFE*” tem como objetivos colaborar na melhoria da qualidade ambiental e na redução da perda de biodiversidade, através da mudança para uma economia circular, limpa e eficiente a nível energético.³⁴

Por fim, é fundamental que as áreas da inovação e do empreendedorismo ganhem a credibilidade e o valor associados às disciplinas da Matemática ou da Língua Portuguesa. É importante que as instituições de ensino, desde o ensino básico até ao ensino superior, valorizem estas matérias. É necessário que as gerações futuras se preocupem com temas atuais como a economia circular, o ser empreendedor e o ser inovador.

Findos os aspetos positivos, resta enumerar os menos positivos para as empresas, ou seja, aqueles que se traduzem em dificuldades para as entidades, sendo estes as políticas governamentais e burocracias e a lei RGPD.

As políticas governamentais e burocracias tornam-se num bloqueio para as empresas e para os empreendedores, dado que Portugal é conhecido por ser um país burocrático. O facto de haver demasiados processos associados a autorizações, entre outros, faz com que o empreendedor fique desmotivado e não queira investir em Portugal.

Veja-se uma notícia publicada pelo site “Empreendedor”, em maio de 2018, que continua atual, em que nos é dito que “Os portugueses assumem que uma das maiores

³¹ De acordo com o *website* Eurocid, disponível em <https://eurocid.mne.gov.pt/apoios-financeiros/apoios-financeiros-2021-2027>. (Consultado a 02 de março de 2021).

³² De acordo com o *website* da aicep, disponível em <https://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Sistema%20Fiscal/Paginas/SistemaFiscal.aspx>. (Consultado a 02 de março de 2021).

³³ De acordo com o *website* da Eurocid, disponível em <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/programas-europeus-2021-2027>. (Consultado a 02 de março de 2021).

³⁴ *Vide de* acordo com o *website* da Eurocid, disponível em <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/life>. (Consultado a 02 de março de 2021).

dificuldades que sentem na criação de um negócio está ligada a questões relacionadas com imposto e regulamentação.”³⁵

Por último, o Regulamento Geral de Proteção de Dados é “[...] relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados.”³⁶ Este facto torna-se num entrave às empresas na medida em que estas deixam de conseguir recolher e tratar as informações dos seus clientes de forma livre e sem restrições.

³⁵ De acordo com o *website* do Empreendedor, disponível em <https://www.empreendedor.com/financiamento-maior-entrave-para-criacao-de-negocio/>. (Consultado a 03 de março de 2021).

³⁶ De acordo com o *website* do Diário da República Eletrónico, disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/123815982>. (Consultado a 03 de março de 2021).

5.2.1.2. Ambiente Económico

No que toca à vertente económica, vão ser referidos oito aspetos que podem afetar a atividade futura de organizações, nomeadamente o crescimento do PIB, o aumento do desemprego e a procura de RH qualificados, os impactos na digitalização, o impacto positivo na economia local e, por fim, o aumento dos créditos cedidos a empresas.

Estimava-se que o valor do PIB crescesse 5,4% em Portugal, no ano de 2021. Quanto maior o valor do PIB, melhor será a economia do país, visto que o país se encontra em crescimento. Este facto pode, de algum modo, contribuir para o aumento da procura na criação de novas empresas. Todavia, devido à pandemia provocada pela COVID-19, a estimativa de crescimento do PIB passou para 3,9% de acordo com a notícia publicada pelo jornal “Público” e com as previsões do Banco de Portugal.³⁷

Houve um aumento do número de desempregados no país, embora a procura de RH qualificados tenha aumentado. Na ótica do empreendedorismo, o desemprego é vantajoso, porque muitos destes desempregados optam por trabalhar por conta própria, criando, obrigatoriamente, as suas próprias empresas. Assim, cria-se uma oportunidade para o aumento do número de empreendedores e empresas.

Adicionalmente, com a pandemia, houve a necessidade de as empresas se adaptarem ao meio digital. Porém, nem todas as empresas conseguiram sobreviver ou adaptar-se a esta nova realidade. Vicente Huertas, *CEO* da Minsait Portugal, afirma que “[...] a digitalização atenua o impacto da pandemia nas operações e melhora o desempenho dos negócios [...]” e, acrescenta, “a digitalização ajuda ainda a atrair ou reter clientes e facilita as vendas [...]”.³⁸

O facto de as empresas desenvolverem e prosperarem no seu negócio em determinada geografia permite que essa área geográfica evolua a nível económico, dado poder haver um aumento da procura desta região por parte de outros empreendedores para o desenvolvimento do seu negócio. Isto traduz-se num impacto positivo para a economia local.

Por fim, o último aspeto económico é o aumento dos créditos cedidos a empresas. De acordo com o site “PORDATA”, no passado ano de 2020 os empréstimos cedidos a

³⁷ De acordo com o *website* do Jornal Público, disponível em <https://www.publico.pt/2020/12/15/economia/noticia/pib-sai-pandemia-menos-5-previsto-crise-1942969>. (Consultado a 03 de março de 2021).

³⁸ De acordo com o *website* Dn_insider- <https://insider.dn.pt/noticias/a-digitalizacao-atenua-o-impacto-da-pandemia-nas-operacoes/25319/>. (Consultado a 03 de março de 2021).

empresas de Portugal rondaram os 33.563.000€ (trinta e três mil quinhentos e sessenta e três milhões de euros)³⁹, o que causa impacto no setor económico, dado que as empresas passam a ter uma maior probabilidade em obter créditos.

5.2.1.3. Ambiente Social

O próximo ambiente a ser avaliado é o social, em que serão apresentados os pontos: alterações sociais, mudança de gerações e, por último, aversão a espaços abertos.

O facto de haver alterações na sociedade contribui para o surgimento de novos projetos sociais, o que resulta numa maior visibilidade do empreendedorismo. Muitos dos novos projetos sociais derivaram do impacto da pandemia, em que o número de pessoas em dificuldade aumentou e, como já foi referido, é nos momentos de maior angústia que os indivíduos se tornam criativos, não tendo receio de arriscar para conseguir uma melhor qualidade de vida para si e para os outros.

Atualmente, a população é constituída maioritariamente por pessoas com uma enorme capacidade e força de vontade necessárias para quem quer ser trabalhador por conta própria. Esta alteração deve-se à mudança de gerações. Hoje em dia, as pessoas preferem ter os seus próprios horários e tomar as suas próprias decisões. Assim, podemos concluir que as novas gerações têm muito a acrescentar ao ecossistema empreendedor.

Por fim, outro dos problemas sociais causados pela pandemia traduz-se no receio sentido pelas pessoas em estar em espaços abertos juntamente com outras pessoas que possam estar doentes, ou seja, na aversão a espaços abertos.

³⁹ De acordo com o *website* PORDATA, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Montantes+de+empr%C3%A9stimos+concedidos+no+ano+a+empresas+total+e+por+escal%C3%A3o+de+cr%C3%A9dito-2846>. (Consultado a 03 de março de 2021).

5.2.1.4. Ambiente Tecnológico

No ambiente tecnológico serão abordados os temas: aumento da utilização de plataformas tecnológicas, indústria 4.0, inteligência artificial e *blockchain*, maior domínio do digital, aumento da concorrência internacional e, por último, roubo de dados na internet.

A tecnologia está em constante evolução. Com a pandemia, houve um aumento da utilização de plataformas e um crescimento da indústria 4.0, da inteligência artificial e do *blockchain*⁴⁰, resultantes da necessidade de as empresas se adaptarem a esta nova realidade. De certo modo, este acontecimento foi positivo, dado que as empresas conseguiram novas oportunidades de negócio resultantes da evolução da tecnologia.

O aumento do predomínio no mundo digital veio permitir a realização de reuniões *online* de forma gratuita, segura e prática, bem como melhorar a comunicação interna das entidades e aumentar o número de vendas.

Com o crescimento da concorrência internacional, as empresas sentiram a necessidade de evoluir em diferentes aspetos para continuarem a ter uma boa imagem perante os consumidores.

A tecnologia, por muito que seja uma ferramenta positiva e importante para o desenvolvimento da sociedade, pode ser um instrumento negativo, quando utilizado de forma maliciosa, como no caso de roubo de dados na internet. É importante que as pessoas tenham cuidado e atenção na proteção dos seus dados pessoais. Assim, é fundamental que a cibersegurança exista, isto é, que se traduz na proteção dos computadores, telemóveis, redes sociais e outras aplicações contra ataques maliciosos.

No quadro seguinte, é apresentada, de forma sintetizada, a análise PEST.

⁴⁰ *Blockchain*- base de dados que regista ativos e transações replicada nos computadores de uma rede *peer-to-peer* (ponto a ponto).

Tabela 4- Quadro síntese da análise PEST

Ambiente Político	Ambiente Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Novos programas do Governo e de apoio ao empreendedorismo e aposta na inovação; • Novas oportunidades no novo quadro de apoio; • Sistema fiscal mais favorável; • Novos programas europeus; • Promoção do empreendedorismo na educação portuguesa; • Políticas governamentais e burocracias; • Regulamento Geral de Proteção de Dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do PIB; • Aumento do desemprego e procura de RH qualificados; • Impactos na digitalização; • Impacto positivo na economia local; • Aumento dos créditos cedidos a empresas.
Ambiente Social	Ambiente Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • As alterações sociais levam a uma maior visibilidade do empreendedorismo; • Mudança de gerações; • Aversão a espaços abertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da utilização de plataformas tecnológicas, indústria 4.0, inteligência artificial e <i>blockchain</i>; • Maior domínio do digital; • Aumento da concorrência internacional; • Roubo de dados na internet.

Fonte: *Elaboração Própria (2021)*

5.3. Análise Interna

De acordo com os autores, Ferreira et al. (2020, p. 56), a análise interna “[...] diz respeito aos recursos de que a empresa dispõe e às dificuldades que podem limitar a sua evolução”. Para proceder à análise interna, será realizada uma análise SWOT que vai permitir entender quais são os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e as ameaças existentes.

5.3.1. Análise SWOT

A mnemónica SWOT compreende os vocábulos *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), correspondendo à mnemónica FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças -, em Português, de acordo com os autores Montana & Charnov (2006).

Segundo com os autores, Johnson et al. (2005), a análise SWOT consiste em analisar dois ambientes distintos da organização, o ambiente interno e o ambiente externo, para que a empresa consiga desenvolver uma estratégia adequada. No ambiente interno, incluem-se os pontos fortes e os pontos fracos e, no ambiente externo, incluem-se as oportunidades e as ameaças.

É fundamental que estes dois ambientes se complementem. Por exemplo, se existir uma oportunidade, vinda do exterior, é necessário que o ambiente interno da empresa possua os recursos e as competências necessárias para que se possa tirar partido da oportunidade externa, conforme os autores Montana & Charnov (2006).

5.3.1.1. Pontos fortes da Startup Leiria

Em primeiro lugar, o edifício possui uma boa localização e espaço para estacionamento, situando-se numa zona calma, longe do movimento e do trânsito sentidos no centro da cidade.

Em segundo lugar, o *website* é apelativo, moderno e, acima de tudo, acessível, sendo possível encontrar alguns dados fundamentais, como a oferta dos serviços, hiperligações para as redes sociais, notícias atualizadas sobre as empresas sediadas na Startup Leiria, programas de aceleração, *webinars*⁴¹ e oportunidades de emprego das empresas sediadas na Startup Leiria. Adicionalmente, existe um *link* para o *blog* do *CEO*, onde é possível ler artigos sobre economia, política, gestão, inovação, empreendedorismo, entre outros temas. Por fim, o utilizador tem à sua disposição os contactos e a morada da Startup Leiria.

Outro ponto forte da entidade em análise é o facto de os seus colaboradores possuírem informações e conhecimentos sobre os diversos mercados. As pessoas que desenvolvem este papel têm consciência do modo de funcionamento dos mercados, a altura mais adequada para o lançamento de uma empresa no mercado, o momento mais adequado para baixar ou aumentar os preços dos produtos ou serviços, entre outros.

Por último, mas não menos importante, referimos o trabalho em rede. Este é um dos aspetos mais fortes que a Startup Leiria oferece aos seus empreendedores. O facto de as empresas poderem trabalhar em rede, ou seja, em ecossistema, é uma enorme vantagem. Desta forma, as empresas ajudam-se mutuamente, criando uma rede de contactos, partilhando informações e conhecimentos e gerando novas parcerias.

⁴¹ *Webinars*- Videoconferências.

5.3.1.2. Pontos fracos da Startup Leiria

Ao entrar no edifício da Startup Leiria, destacamos, desde logo, a falta de sinalética referente às salas dos sediados e à receção. As empresas fisicamente sediadas possuem, na entrada do edifício, um quadro magnético, onde se encontram identificadas as salas de cada uma das empresas. Neste quadro, existem placas que são móveis, podendo ser colocadas em zonas específicas caso exista alguém da empresa no edifício. Quando o último colaborador da equipa abandona o edifício, a respetiva placa é movida para a parte inferior do quadro.

Contudo, quem visita o edifício não repara no quadro ou não percebe em que piso se situa a empresa. O facto de o estágio ter sido presencial permitiu compreender que muitas das pessoas que se deslocam à Startup Leiria pela primeira vez não conseguem encontrar a receção, dado que esta se situa numa sala idêntica às das restantes empresas.

Outro ponto fraco prende-se com a elevada rotatividade dos colaboradores da Startup Leiria até ao início do estágio, o que dificultava, e muito, o desempenho da empresa. Este facto prendia-se com a necessidade de a empresa explicar toda a sua dinâmica e o que pretendia desenvolver sempre que contratava um novo colaborador. Assim, podemos aferir que houve um retrocesso no desenvolvimento da organização.

Um dos fatores mais alarmantes é a faturação reduzida. Como o valor pago pelas empresas sediadas não é muito elevado e a Startup Leiria tem custos fixos e não fixos, torna-se difícil contratar mais colaboradores, aumentar os ordenados ou investir em alterações no edifício.

O último ponto fraco prende-se com o facto de a Startup Leiria ter pouca notoriedade. Como estudante do Instituto Politécnico de Leiria, apenas teve-se conhecimento da entidade numa cadeira lecionada pelo atual Diretor-Geral. Seria importante que esta organização tivesse mais notoriedade, já que se trata de uma potência empreendedora fundamental na Região de Leiria. Dever-se-ia promover os seus serviços a diferentes públicos-alvo, para que mais pessoas passem a mensagem - *word-of-mouth* positivo.

5.3.1.3. Oportunidades inerentes à Startup Leiria

Em primeiro lugar, a cidade de Leiria encontra-se em constante crescimento e desenvolvimento. Por exemplo, Leiria é uma das cidades candidatas a Capital Europeia da Cultura.⁴² Este acontecimento, se se vier a concretizar, vai transformar a cidade de Leiria numa das cidades mais requisitadas para se viver, trabalhar, estudar e, possivelmente, investir em negócios.

Outra das oportunidades inerentes à entidade é o facto de a equipa de marketing desenvolver um trabalho extraordinário na apresentação dos serviços, notícias e programas da Startup Leiria nas redes sociais. Hoje em dia, a maioria da população possui redes sociais. Estas redes sociais são uma ferramenta importante para a Startup Leiria, visto que ser uma forma de aproximação e interação com clientes ou futuros clientes.

A crise económica, por sua vez, pode ser uma oportunidade para a Startup Leiria, visto ser nestas alturas de maior desalento que a sociedade se torna mais criativa e inovadora, criando, conseqüentemente, empreendedores. Deste modo, estes futuros empreendedores entram em contacto com entidades como a Startup Leiria, para que possam receber apoio e ajuda e obter orientações na área dos negócios por parte de uma equipa especializada.

O digital é e será, cada vez mais, o futuro, e é nas plataformas digitais que as empresas conseguem expandir o seu negócio e aumentar a sua notoriedade. A Startup Leiria deve investir e promover a organização através de plataformas como o *Spotify*, com a criação de, por exemplo, um *podcast*.⁴³

⁴² Com base no *website* da Câmara Municipal de Leiria, disponível em <https://www.cm-leiria.pt/pages/1106>. (Consultado a 19 de abril de 2021).

⁴³ *Podcast*- Programa de áudio que pode ser descarregado da Internet ou reproduzido em serviços de *streaming*.

5.3.1.4. Ameaças intrínsecas à Startup Leiria

A entrada de fortes concorrentes nacionais e internacionais no mercado constitui uma ameaça para a Startup Leiria, que tem vindo a trabalhar arduamente para ser uma referência, não só a nível nacional, mas também a nível internacional. Com a entrada de concorrentes fortes, a estrutura e a dinâmica da Startup Leiria podem ser colocadas à prova.

Para terminar, o surgimento da pandemia provocada pela COVID-19 pode constituir uma grande ameaça para a Startup Leiria, uma vez que a pandemia obrigou ao aumento do número de despedimentos, consequência da diminuição de faturação das empresas. Este facto pode resultar na não sobrevivência de algumas empresas e, consequentemente, na sua saída do ecossistema da Startup Leiria.

Na tabela seguinte, apresentamos um quadro síntese da análise SWOT.

Tabela 5- Quadro síntese da análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none">• Edifício bem localizado e com estacionamento;• <i>Website</i> com informações importantes e necessárias;• Conhecimento do mercado;• Trabalho em rede.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de sinalética a identificar as salas dos sediados, bem como a receção da Startup Leiria;• Elevada rotatividade dos colaboradores;• Faturação reduzida;• Pouca notoriedade.
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento da cidade de Leiria;• Presença nas redes sociais;• Crise económica;• Aumento de plataformas tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none">• Entrada no mercado de fortes concorrentes nacionais;• Entrada no mercado de fortes concorrentes internacionais;• Pandemia provocada pela COVID-19.

Fonte: *Elaboração Própria (2021)*

5.4. Análise de mercado

A análise de mercado é um estudo que permite à empresa avaliar se o seu mercado é atrativo. De acordo com Barrett (1996), uma boa análise de mercado depende dos dados disponibilizados. Assim, para se proceder à análise de mercado da Startup Leiria, serão abordados os seguintes pontos: análise do setor, análise do ambiente empreendedor e análise da concorrência.

Na análise do setor, serão apresentados os subtópicos: setor em que a Startup Leiria se insere, a sua composição e avaliação do crescimento do setor.

No ambiente empreendedor, serão referidos os intervenientes no ecossistema das startups, nomeadamente os clientes, investidores, instituições de ensino, associados, Governo, comunidade e colaboradores das entidades.

Para terminar esta análise de mercado, serão avaliados os concorrentes da Startup Leiria, investigando o motivo pelo qual e de que forma as empresas podem ser consideradas adversárias da Startup Leiria.

5.4.1. Análise do setor

A Startup Leiria atua em dois setores distintos que se complementam: o setor da aceleração e o setor da incubação.

Começando esta análise no ano de 2002, um estudo realizado pelo *Centre for Strategy & Evaluation Services* concluiu que, em Portugal, existiam apenas vinte e três incubadoras. Em 2014, o mesmo estudo revelou a existência de setenta incubadoras e aceleradoras em território português.⁴⁴ Contudo, atualmente existem, em Portugal, mais de cento e vinte incubadoras e aceleradoras.⁴⁵

De acordo com a RIERC, existem atualmente dezoito incubadoras na Região Centro de Portugal⁴⁶ e, conforme o mapa disponibilizado pela RNI, as incubadoras e aceleradoras encontram-se espalhadas por todo o território português.⁴⁷ Em Portugal continental, a maioria das organizações encontra-se localizada no litoral, nomeadamente nas zonas centro e norte do país, ao passo que na zona sul regista-se o número mais baixo de instituições.⁴⁸ Na Região Autónoma dos Açores existem cinco instituições e na Região Autónoma da Madeira existe apenas uma.

O documento disponibilizado pela RNI, datado de 2020 e intitulado “Monitorização das Incubadoras Portuguesas” apresenta a tipologia das incubadoras existentes em Portugal. Segundo o documento, 57,7% das incubadoras têm um impacto regional, 19% dispõem de transferência tecnológica, 17,6% são do tipo *business development* e, por fim, 5,6% são do tipo setorial.⁴⁹

Conforme referido anteriormente, a incubação de uma startup pode ser física ou virtual. Embora o valor e as ofertas referentes a estas duas modalidades sejam diferentes, não deixam de ser duas modalidades prestigiadas para os empreendedores que procuram ajuda, apoio e conhecimentos para o desenvolvimento e crescimento das suas empresas.

⁴⁴ De acordo com o *website* Portugal da Startups, disponível em <https://portugalstartups.com/2014/11/incubators-portugal/>. (Consultado a 04 de maio de 2021).

⁴⁵ De acordo com o *website* da *Study Research*, disponível em <https://www.study-research.pt/pt/investigar/ii-em-portugal/rede-nacional-de-incubadoras/>. (Consultado a 04 de maio de 2021).

⁴⁶ De acordo com o *website* da RIERC, disponível em <https://rierc.pt/incubators>. (Consultado a 04 de maio de 2021).

⁴⁷ De acordo com o *website* da RNI, disponível em <https://www.rni.pt/>. (Consultado a 05 de março de 2021).

⁴⁸ Vide de acordo com o *website* da RNI, disponível em <https://www.rni.pt/>. (Consultado a 05 de março de 2021).

⁴⁹ Vide de acordo com o *website* da RNI, disponível em <https://www.rni.pt/conteudos/item/33-monitorizacao-das-incubadoras-portuguesas-2020>. (Consultado a 15 de março de 2021).

O referido documento apresenta o número de startups em incubação virtual e o número de startups em incubação física, por região. Assim, podemos aferir que na Região de Lisboa concentra-se o maior número de startups em incubação virtual; já na Região Centro, concentra-se o maior número de startups em incubação física. Adicionalmente, a Região Autónoma da Madeira concentra o número mais baixo de startups em incubação virtual e em incubação física.

Concluimos, assim, que o número de incubadoras e de aceleradoras tem vindo a aumentar ao longo dos anos e, conforme a notícia publicada no site da “CCIP”, “surgiu uma nova geração de empreendedores e hoje fala-se numa mudança de paradigma, de uma revolução - A revolução do empreendedorismo.”⁵⁰

5.4.2. Análise do ambiente empreendedor

Nesta análise, o objetivo é dar a conhecer os elementos fundamentais ao bom funcionamento das incubadoras e das aceleradoras.

Em primeiro lugar, importa referir os clientes, dado que são a peça fundamental para a existência deste tipo de organizações. Estes clientes são, especificamente, as empresas sediadas na Startup Leiria.

Os investidores representam aqueles que estão dispostos a correr riscos para investir em empresas com boas ideias de negócio, com o objetivo de fazer render o seu dinheiro. No mundo das startups, estes investidores são apelidados de investidores-anjo, por investirem em startups com um elevado potencial de crescimento, através da sua vasta experiência e conhecimento sobre o mundo dos negócios, fornecendo ajuda monetária e através das suas redes de contactos.⁵¹

As instituições de ensino são outro elemento fundamental para as startups e para as incubadoras, dado que estas entidades conseguem promover e desenvolver a importância do empreendedorismo e da inovação juntos dos estudantes. Assim, ao terem uma ideia, estes estudantes podem contactar uma startup ou uma incubadora em busca de ajuda. É essencial haver este género de cooperação, uma vez que, sendo os jovens o futuro, têm visões mais atuais, pensam “fora da caixa” e têm, sobretudo, a força de vontade necessária para serem donos dos seus próprios negócios.

⁵⁰ De acordo com o *website* da CCIP, disponível em <https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/839-startups-portuguesas-os-novos-descobrimientos>. (Consultado a 20 de março de 2021).

⁵¹ De acordo com o *website* da StarSe, disponível em <https://app.startse.com/artigos/investidor-anjo-o-que-e-e-como-se-tornar-um>. (Consultado a 20 de março de 2021).

Os associados constituem um grupo de empresas em que trabalham em conjunto para a evolução e crescimento das empresas no mercado. Estas associações acarretam vantagens para todas as entidades, nomeadamente na obtenção de informações exclusivas, descontos diferenciados e serviços únicos.

O Governo, por sua vez, tem uma atuação extremamente importante nas entidades, ajudando as empresas através de financiamentos e de programas de apoio, para que estas consigam superar os desafios e permanecer ativamente no mercado. Este auxílio prestado às startups pelo Governo deve-se, maioritariamente, ao facto de “o crescimento do impacto das startups na economia superar o próprio crescimento do PIB.”⁵², segundo afirmou o ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, Pedro Siza Vieira.

A comunidade de uma determinada região é uma peça fundamental para que a sua zona geográfica consiga aumentar o desenvolvimento do empreendedorismo. Esta comunidade é responsável pela partilha de informações e pela integração positiva de pessoas vindas de outras zonas geográficas.

De seguida, serão analisados os colaboradores das startups e das incubadoras. Importa referir que alguns destes colaboradores podem variar de instituição para instituição, conforme o seu modo de funcionamento.

Primeiramente, referimos o *CEO*, que é quem lidera e guia os restantes membros da organização, seguindo as diretrizes do Conselho de Administração.

Os mentores são os elementos responsáveis por dar apoio, fornecer pareceres aos empreendedores e fazer com que os empreendedores saiam da sua zona de conforto. O mentor deve contribuir para o bom crescimento de uma startup, focando-se, sempre, no empreendedor, e não no negócio.⁵³

Adicionalmente, os mentores são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um *demo day*, ou seja, na integração de várias startups numa competição, onde são adquiridas e treinadas determinadas competências. No final, as equipas apresentam o seu projeto, isto é, um *pitch*. A final do concurso pode ser avaliada por júris, cada equipa recebe uma classificação e algumas equipas recebem prémios. Na plateia poderão estar presentes investidores dispostos a investir em startups que lhes tenham despertado algum interesse (Maia, 2019).

⁵² De acordo com o *website* ECO- Economia Online, disponível em <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/pedro-siza-vieira-impacto-das-startups-na-economia-supera-crescimento-do-pib/>. (Consultado a 05 de março de 2021).

⁵³ De acordo com o *website* Altar.io, disponível em <https://altar.io/expert-interview-ultimate-guide-to-startup-advisors/>. (Consultado a 10 de março de 2021).

O *adviser*, por sua vez, é um profissional qualificado com vasta experiência no ecossistema do empreendedorismo, sendo uma peça fundamental para o sucesso das empresas. O *adviser* centra-se nos negócios e não no empreendedor.⁵⁴

A equipa de marketing também é importante para o bom desenvolvimento e funcionamento de uma startup ou incubadora, pois é esta a responsável pela gestão das redes sociais, pelos *designs*⁵⁵ das publicações, pelo *layout*⁵⁶ do *website*, pelas notícias publicadas sobre temas diversos, pela escrita de *press releases*⁵⁷ e pelo envio de *newsletters*⁵⁸.

Por fim, mas não menos importante, importa referir a importância do colaborador que desenvolve tarefas administrativas e financeiras. Este colaborador é responsável pelo atendimento de clientes, fornecedores e público em geral. Pode, ainda, desenvolver atividades relacionadas com a faturação e pagamentos.

5.4.3. Análise da concorrência

Uma vez que a nova Startup Leiria é a fusão entre uma incubadora, a IDDNET, e uma aceleradora, a Startup Leiria, é necessário avaliar as principais incubadoras e aceleradoras existentes.

Como a Startup Leiria é uma incubadora, bem como uma aceleradora de base tecnológica, e, em conformidade com o documento “Mapeamento das infraestruturas tecnológicas nacionais – 2020”, disponibilizado pela ANI⁵⁹, optámos por seleccionar incubadoras e aceleradoras de base tecnológica que podem ser vistas como concorrentes, cujos critérios foram as áreas de negócio determinadas para a seleção de projetos de startups e o preço médio por ocupação.

Tendo em conta as áreas de negócio delimitadas, podemos verificar, no documento da ANI, que a Startup Leiria, ainda designada IDDNET, tem como principais áreas de

⁵⁴De acordo com o *website* Altar.io, disponível em <https://altar.io/expert-interview-ultimate-guide-to-startup-advisors/>. (Consultado a 10 de março de 2021).

⁵⁵ *Designs*- Processo criativo e de desenvolvimento que compreende a criação de alguma coisa.

⁵⁶ *Layout*- Define como será a estética do trabalho a ser realizado.

⁵⁷ *Press release*- Comunicado de imprensa.

⁵⁸ *Newsletter*- Boletins informativos criados por uma empresa com o objetivo de dar a conhecer notícias sobre determinados temas.

⁵⁹ De acordo com o *website* da ANI, disponível em <https://www.ani.pt/pt/noticias/not%C3%ADcias-ani/ani-divulga-resultados-do-mapeamento-das-infraestruturas-tecnol%C3%B3gicas/>. (Consultado a 08 de abril de 2021).

negócio: eletrónica e instrumentação, agroalimentar, *software*, economia circular, indústria 4.0, saúde e bem-estar e outras.

Assim, foram escolhidas quatro incubadoras e aceleradoras que possuem, pelo menos, quatro características iguais às da Startup Leiria, nomeadamente: a IUPEN- Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios, a Startup Braga, a BLC3- Campus de Tecnologia e Inovação e, por último, a OPEN- Associação para Oportunidades Específicas de Negócio.

A IUPEN- Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios, para além de ser uma incubadora que atua internacionalmente, tal como a Startup Leiria, possui quatro áreas de negócio idênticas às da entidade estudada: eletrónica e instrumentação, *software*, economia circular e outras.

As áreas de negócio, iguais às da Startup Leiria, em que a Startup Braga atua são: *software*, indústria 4.0, saúde e bem-estar e outras. Adicionalmente, atua numa área geográfica nacional, tal como a Startup Leiria.

A BLC3- Campus de Tecnologia e Inovação atua em território nacional, tal como a entidade em análise, e opera nas áreas: agroalimentar, economia circular, indústria 4.0 e saúde e bem-estar.

Para terminar, a incubadora OPEN- Associação para Oportunidades Específicas de Negócio, para além de ter uma localização relativamente próxima da Startup Leiria, também atua numa área geográfica nacional. Esta incubadora atua nas áreas: eletrónica e instrumentação, *software*, economia circular e indústria 4.0.

O segundo critério a ser analisado é o preço médio mensal praticado, tanto na incubação física, como na incubação virtual. Conforme o documento da ANI, a Startup Leiria pratica um preço médio mensal de doze euros por m² para a incubação física e um preço médio mensal de setenta e quatro euros para a incubação virtual.

Procedeu-se à análise do preço médio mensal de outras entidades, nomeadamente o IPN, a Startup Santarém e a CETEC-Centro de Empresas Tecnológicas, por serem entidades relativamente próximas, geograficamente, da Startup Leiria.

O IPN-Instituto Pedro Nunes localiza-se na Região de Coimbra e pratica um preço médio mensal de dez euros por m² para a incubação física e de trinta e nove euros para a incubação virtual. Assim, podemos concluir que o preço praticado para a incubação física é próximo do praticado na Startup Leiria e o praticado para a incubação virtual é inferior.

Por sua vez, a Startup Santarém, tal como o próprio nome indica, situa-se na cidade de Santarém, e pratica um preço médio mensal de oito euros por m² para a incubação física

e de vinte e cinco euros para a incubação virtual, ou seja, valores significativamente inferiores aos praticados pela Startup Leiria.

Para terminar, a CETEC-Centro de Empresas Tecnológicas pratica um preço médio mensal de oito euros por m² para a incubação física, inferior ao praticado pela Startup Leiria, e de cerca de trinta euros para a incubação virtual, também inferior ao praticado pela Startup Leiria. Esta entidade localiza-se, também, na cidade de Coimbra.

Para além destes dois critérios aqui apresentados, é relevante mencionar mais um, a notoriedade. Procedeu-se à realização de uma investigação, através da recolha de dados a partir das redes sociais *Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e YouTube*. Através desta investigação, chegou-se à conclusão de que cinco organizações, a Biocant, a Óbidos Parque, a UA *Incubator*, a Beta-i e a Fábrica de Startups são possíveis concorrentes da Startup Leiria, dado terem uma elevada notoriedade. Esta notoriedade pode ser confirmada através dos dados apresentados na tabela abaixo.

Tabela 6- Tabela síntese da análise da concorrência: Redes sociais

Organização	Facebook		Instagram		LinkedIn		Twitter		YouTube	
	Gostos	Seguidores	Seguidores	Publicações	Seguidores	Colaboradores na rede social	Seguidores	Tweets	Subscritores	Vídeos
Startup Leiria	2 794	2 996	1 106	141	1 298	15	96	328	16	6
Biocant Park (Cantanhede)	5 315	5 513	-	-	5 405	8	270	454	-	-
Óbidos Parque (Óbidos)	4 683	5 260	1 092	467	928	3	-	-	32	19
UA Incubator (Ílhavo)	4 757	5 032	1 406	225	6 662	13	-	-	198	40
Beta-i (Lisboa)	16 894	17 770	2 914	7	10 722	72	6 972	7 051	854	79
Fábrica de Startups (Oeiras)	25 853	26 687	6 035	1 237	6 777	32	3 114	2 569	340	78

Fonte: *Elaboração Própria (2021)*

5.5. Posicionamento

O posicionamento, segundo os autores inframencionados, pode ser definido como “[...] a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que possa ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (Kotler & Keller, 2013, p. 294).

Contudo, o posicionamento não tem como principal objetivo divulgar ou aumentar a notoriedade de um produto, mas sim divulgar a empresa e conhecer a opinião dos consumidores sobre o produto (Nadube & James, 2018).

Segundo Nadube & James (2018), em alguns casos, a única forma de distinguir produtos de diferentes empresas está no posicionamento que a marca atinge na mente dos consumidores.

Posto isto, a Presidente da Startup Leiria, Maria Eduarda Fernandes, revelou ao jornal “Região de Leiria” que a Startup Leiria pretende “[...] posicionar Leiria como uma região ainda mais empreendedora, atraindo e retendo talentos e competências que a posicionará como uma das mais competitivas do país”.⁶⁰

⁶⁰ De acordo com o *website* Região de Leiria, disponível em <https://www.regiaodeleiria.pt/2020/12/nova-startup-leiria-quer-a-regiao-ainda-mais-empreendedora/>. (Consultado a 05 de abril de 2021).

5.6. Público-alvo

O público-alvo, conceito proveniente da palavra inglesa *target*, é, segundo os autores Kotler & Armstrong (2007), composto por diferentes grupos, nomeadamente: futuros compradores, compradores atuais, pessoas influentes ou população em geral. Deste modo, “o público-alvo afetará muito as decisões do profissional de marketing sobre o que será dito, como será dito, quando será dito, onde será dito e quem o dirá” (Kotler & Armstrong, 2014, p. 456).

O público-alvo da Startup Leiria deverá compreender os seguintes grupos: os *media*, as empresas sediadas na Startup Leiria, as empresas ou Startups de vertente tecnológica e inovadora, a comunidade escolar, os associados e o público em geral.

Os *media*, por serem uma ótima fonte de divulgação dos serviços, das empresas sediadas e das vantagens em trabalhar com a Startup Leiria. Este é um ótimo público-alvo para aumentar a notoriedade da Startup Leiria, dada a possibilidade de chegada de informação a um elevado número de pessoas espalhadas pelo mundo. Da mesma forma que é possível haver incubações virtuais, é também possível adquirir empresas de outros países ou regiões.

As empresas sediadas na Startup Leiria, por o objetivo geral ser o aumento da satisfação dos atuais clientes internos. Estes, por conseguinte, podem praticar um *word-of-mouth* positivo noutras empresas ou startups, traduzindo-se num impacto extremamente positivo e fidedigno, superior àquele praticado pela própria empresa através do marketing, aumentando, conseqüentemente, a notoriedade da Startup Leiria. Adicionalmente, estas empresas são um *target* da entidade em análise por se pretender aumentar a interação entre os clientes internos e a entidade e, por fim, melhorar o relacionamento entre os colaboradores das várias empresas sediadas.

As startups de vertente tecnológica e inovadora, por ser fundamental a inclusão destes dois critérios nas empresas pertencentes ao ecossistema da Startup Leiria. Estas empresas são, por isso, possíveis novos clientes, ampliando o leque de empresas sediadas na entidade.

Outro *target* no qual se deve apostar é a comunidade escolar, por ser no contexto escolar que os alunos devem aprender a importância do empreendedorismo, da inovação e da tecnologia e o valor de entidades como a Startup Leiria, traduzindo-se num bom público-alvo para aumentar a notoriedade da empresa.

Os associados, por poderem, e deverem, divulgar os serviços e os benefícios inerentes ao trabalho com a Startup Leiria. Estes possuem credibilidade junto do público e, portanto, são um bom meio de divulgação e internacionalização do nome da Startup Leiria.

Em último lugar, o público em geral, por ser fundamental na divulgação da Startup Leiria e, possivelmente, futuros clientes da organização sem fins lucrativos.

5.7. Objetivos de comunicação

Conforme os autores Kotler & Armstrong (2014), após a seleção do público-alvo, é preciso definir os objetivos de comunicação. Estes objetivos de comunicação são definidos para que a empresa consiga atingir os seus fins. Deste modo, é fundamental que os objetivos de uma empresa estejam de acordo com a sua visão e missão, segundo os autores Ferreira et al. (2012).

Existem dois tipos de objetivos, nomeadamente: objetivos gerais e objetivos específicos. Os objetivos gerais são aqueles indispensáveis que perduram no tempo (Ferreira et al., 2020). Por sua vez, os objetivos específicos são aqueles que devem ter “quantidades específicas; espaço de tempo específico; produto, mercado ou área geográfica específicos” (Skacel, 1992, p. 45).

Deste modo, o objetivo de comunicação geral proposto para a Startup Leiria é o de aumentar a satisfação dos clientes internos. Este é um objetivo que a entidade pretende que perdure no tempo, ou seja, que os seus clientes se sintam sempre satisfeitos e realizados.

Quanto aos objetivos de comunicação específicos, sugerem-se os seguintes: aumentar a interação entre os clientes e os colaboradores da Startup Leiria; ampliar a comunicação e o convívio entre os colaboradores das diferentes empresas sediadas na Startup Leiria; expandir a notoriedade da Startup Leiria; e aumentar o número de empresas sediadas na Startup Leiria.

- Aumentar a interação entre os clientes internos, desde os cargos inferiores até aos cargos superiores das empresas sediadas, e os colaboradores da Startup Leiria, para que no local de trabalho haja união, espírito de equipa e bons relacionamentos;
- Ampliar a comunicação e o convívio entre os colaboradores das diferentes empresas sediadas na Startup Leiria, para que os colaboradores das várias equipas se conheçam, socializem e troquem ideias, opiniões e conhecimentos. O mundo empreendedor fica muito mais rico com a partilha;
- Expandir a notoriedade da Startup Leiria, para que se leve o nome da empresa o mais longe possível, ou seja, para que outros indivíduos conheçam a Startup Leiria e tenham, possivelmente, interesse em pertencer a este ecossistema;

- Aumentar o número de empresas sediadas na Startup Leiria, para que a empresa tenha sempre possíveis clientes, uma vez que o tempo médio de inclusão das empresas na Startup Leiria é de dois a quatro anos. Se a sediação da empresa não causar problemas à Startup Leiria, nomeadamente em termos de salas disponíveis, no caso da incubação física, da ligação da empresa à Startup Leiria, aquela pode permanecer neste ecossistema durante mais algum tempo.

Tabela 7- Quadro síntese do público-alvo e dos objetivos de comunicação

Objetivo Geral	Público-alvo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a satisfação dos clientes internos da Startup Leiria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas sediadas na Startup Leiria.
Objetivos Específicos	Público-alvo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a interação entre os clientes internos e os colaboradores da Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas sediadas na Startup Leiria;
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a comunicação e o convívio entre os colaboradores das diferentes empresas sediadas na Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas sediadas na Startup Leiria;
<ul style="list-style-type: none"> • Expandir a notoriedade da Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Media</i>; • Empresas sediadas na Startup Leiria; • Comunidade escolar; • Associados; • Público em geral;
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de empresas sediadas na Startup Leiria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas ou Startups de vertente tecnológica ou inovadora.

Fonte: *Elaboração Própria* (2021)

5.8. Mensagem

Após a definição do público-alvo, é necessário definir a mensagem para cada *target*. Um dos aspetos relevantes na definição da mensagem é que esta deve seguir o modelo AIDA, para que “[...] a mensagem atraia a *atenção*, mantenha o *interesse*, desperte o *desejo* e induza à *ação* [...]” (Kotler & Armstrong, 2014, pp. 457-458).

Para além disso, de acordo com os mesmos autores, Kotler & Armstrong (2014), é importante ter em atenção o formato da mensagem, ou seja, os autores dizem-nos que o modelo da mensagem deve ser atrativo. É importante que a mensagem contenha cores, formas e movimentos variados. De uma forma geral, estes autores revelam a existência de diferentes formas para passar uma mensagem, nomeadamente através de sons, movimentos ou ritmos.

Para os *media*, dever-se-á optar por uma mensagem clara, gramatical e ortograficamente perfeita, e por uma linguagem específica da área do empreendedorismo, inovação e tecnologia, dado que os *media* atingem um grande número de pessoas.

Neste caso, sugere-se que a mensagem seja enviada por *e-mail*, e que contenha um *press release* em que, por exemplo, a respetiva capa contenha cores cativantes, mas mantendo um tema *clean*. Ou seja, o documento deve conter apenas o necessário, para que seja atrativo e interessante. Desta forma, os jornalistas podem escrever artigos com base nas informações disponibilizadas no documento.

Para as empresas sediadas na Startup Leiria, propõe-se uma linguagem própria do mundo do empreendedorismo, inovação e tecnologia, porque as pessoas que trabalham nesta área possuem os conhecimentos necessários para compreender este tipo de linguagem. A mensagem, neste caso concreto, pode ser realizada através do envio de *newsletters*, em que a linguagem seja predominantemente técnica e estejam incluídas imagens atrativas da empresa, do produto ou do prémio em questão.

Mais se acrescenta que esta linguagem seja menos formal, para que os empreendedores e os seus colaboradores percebam que existe uma boa relação entre as empresas e a organização, uma vez que foi sugerida a criação de eventos informais para aumentar a proximidade. Neste contexto, a mensagem seria alegre, divertida e em formato de vídeo, que seria reproduzido na televisão existente no edifício para cativar a atenção dos recetores, que teriam curiosidade em ver o vídeo até ao fim e participar no evento informal.

Relativamente às empresas ou startups de vertente tecnológica e inovadora, recomenda-se, novamente, uma linguagem própria do mundo do empreendedorismo,

inovação e tecnologia, porque são estas as entidades que melhor conhecem e dominam este mercado. Quanto à mensagem, poder-se-ia criar, por exemplo, um vídeo onde seria apresentado o edifício da Startup Leiria e explicado o seu funcionamento e as vantagens de pertencer a este ecossistema. Este vídeo poderia ser publicado nas redes sociais da entidade e, também, no *website* da Startup Leiria.

No que toca à comunidade escolar, sugere-se uma linguagem descontraída e simples, para que se consiga captar a atenção das crianças e dos jovens. Assim, poderia ser publicado, a título de exemplo, um *post*⁶¹ nas redes sociais, acompanhado de uma imagem com cores apelativas.

Para os associados da Startup Leiria, aconselha-se a utilização de uma linguagem clara, acompanhada de uma paleta de cores agradável, e cativante, onde se conseguisse realçar as vantagens de trabalhar em parceria com a associação sem fins lucrativos. Como exemplo, poderiam ser realizadas visitas presenciais às possíveis empresas associadas da Startup Leiria, acompanhadas por uma apresentação em formato vídeo.

Por fim, para o público em geral, propõe-se, por exemplo, a criação de um *outdoor* com uma linguagem simples, comum e sucinta, acompanhado de algumas imagens ilustrativas, para que o público entenda de imediato a mensagem.

⁶¹ *Post*- Publicação.

Tabela 8- Quadro síntese da mensagem

Público-alvo	Mensagem	Exemplo
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Media</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Clara, gramatical e ortograficamente perfeita; • Linguagem específica do mundo do empreendedorismo, inovação e tecnologia; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Press release</i>;
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas sediadas na Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem própria do mundo do empreendedorismo, inovação e tecnologia; • Linguagem menos formal; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Newsletters</i>; • Criação de um vídeo;
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas ou Startups de vertente tecnológica e inovadora; 	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem própria do mundo do empreendedorismo, inovação e tecnologia; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um vídeo;
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidade escolar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem descontraída e simples; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Posts</i> nas redes sociais;
<ul style="list-style-type: none"> • Associados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem clara para que se perceba o que é, o que faz e as vantagens de trabalhar com a Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas presenciais às empresas possíveis associadas da Startup Leiria;
<ul style="list-style-type: none"> • Público em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem comum, clara e sucinta. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outdoors</i>.

Fonte: *Elaboração própria (2021)*

5.9. Canais

Tal como na mensagem, também os canais serão diferentes consoante o nosso público-alvo. Note-se que é importante haver uma diferenciação dos canais consoante o público-alvo, porque cada *target* tem idades, formas de se informar e objetivos diferentes.

Os canais de comunicação têm como objetivo transmitir a mensagem a cada um dos públicos-alvo. De acordo com os autores Kotler & Armstrong (2014), existem canais de comunicação pessoais e canais de comunicação não pessoais.

Segundo Kotler & Armstrong (2014), os canais de comunicação pessoais são aqueles em que a comunicação é feita diretamente entre duas ou mais pessoas, ou seja, em que o *feedback* é obtido através de, por exemplo, *e-mails*, telefone ou mensagens de texto.

Por sua vez, os canais de comunicação não pessoais dizem respeito a “[...] meios que veiculam mensagens sem contacto pessoal nem *feedback*” (Kotler & Armstrong, 2014, p. 460). Assim, podemos mencionar, por exemplo, meios como jornais, revistas, rádio, televisão, *outdoors*, *websites* e redes sociais das empresas.

Deste modo, os canais de comunicação pessoais selecionados foram os *e-mails*, o *word-of-mouth* positivo, a visita presencial a empresas e a realização de *workshops*. Já os canais de comunicação não pessoais selecionados foram as redes sociais, as revistas, os jornais, o *website* da Startup Leiria, *merchandising* e, por fim, os *outdoors*.

Para os *media*, optou-se por eleger como canal o *e-mail*, uma vez que o *press release*, deve ser enviado por correio eletrónico para que os jornalistas consigam escrever artigos com todas as informações e dados necessários.

Em relação às empresas sediadas na Startup Leiria, selecionámos como canais o *e-mail*, para onde se poderá enviar todas as *newsletters*, e a televisão existente no interior do edifício, que é uma boa fonte de informação e uma forma de entretenimento e aproximação dos membros das várias empresas sediadas fisicamente no edifício da Startup Leiria. Já para os membros das equipas em incubação virtual, as redes sociais são um meio prático de comunicação.

Quanto às empresas ou startups de vertente tecnológica e inovadora, optou-se por escolher revistas e jornais específicos, que são uma ótima forma da informação chegar às pessoas do meio, bem como as redes sociais e o *website* da Startup Leiria, que são meios que permitem que a informação chegue a um maior número de pessoas empreendedoras ou possíveis empreendedoras, cativando-as a pertencer ao ecossistema da Startup Leiria.

Para a comunidade escolar, sugerem-se como canais de comunicação as redes sociais, que são uma ferramenta bastante utilizada pelos estudantes, e a realização de atividades - marketing direto -, como *workshops*, nos estabelecimentos de ensino.

No que diz respeito aos associados da organização, propõe-se como canal a realização de visitas presenciais às empresas associadas à Startup Leiria – marketing direto.

Por fim, para o público em geral, aconselha-se a utilização de ações de *merchandising*, como esferográficas, fitas tipo porta-chaves, guarda-chuvas ou sacos de compras, bem como, de *outdoors* colocados em locais estratégicos.

Na tabela seguinte encontram-se apresentados, de forma sintetizada, os canais para cada um dos públicos-alvo.

Tabela 9- Quadro síntese dos canais para o público-alvo

Público-alvo	Canais
• <i>Media</i> ;	• <i>E-mail</i> ;
• Empresas sediadas na Startup Leiria;	• <i>E-mail</i> ; • Televisão no edifício; • Redes sociais;
• Empresas ou Startups de vertente tecnológica e inovadora;	• Revistas específicas; • Jornais específicos; • Redes sociais; • <i>Website</i> da Startup Leiria;
• Comunidade escolar;	• Redes sociais; • Marketing direto- <i>Workshops</i> ;
• Associados;	• Marketing direto- visitas presenciais;
• Público em geral.	• <i>Merchandising</i> ; • <i>Outdoors</i> .

Fonte: *Elaboração própria (2021)*

5.10. Orçamento

Um orçamento, de acordo com o autor inframencionado, é um plano financeiro onde se incluem todas as receitas e despesas de uma organização (Soares, 2017). Adicionalmente, outros autores afirmam que é necessário ter em atenção que um orçamento serve para os responsáveis da empresa conseguirem antecipar problemas, de forma a que os objetivos da empresa sejam alcançados. O orçamento não deve ser visto apenas como uma ferramenta de delimitação e supervisão das despesas de uma empresa (Leite et al., 2008).

Segundo os autores Bazzo et al. (2013), é importante selecionar os recursos necessários à realização das ações. Estes recursos podem ser humanos, materiais ou financeiros.

Na tabela abaixo encontra-se discriminado o orçamento para cada uma das ações propostas, com o objetivo da sua concretização.

Tabela 10- Quadro do orçamento

Objetivo Geral	Ações	Orçamento
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a satisfação dos clientes internos da Startup Leiria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um bar nas instalações da Startup Leiria; • Envolver mais as PMEs da região com as empresas sediadas; • Criação de uma esplanada no pátio do edifício. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem investimento financeiro, dado que se torna um ativo da empresa; • Tempo e sem investimento financeiro; • Sem investimento financeiro, dado que se torna um ativo da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Específicos 	<p style="text-align: center;">Ações</p>	<p style="text-align: center;">Orçamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a interação entre os clientes internos e os colaboradores da Startup Leiria; • Ampliar a comunicação e o convívio entre colaboradores de diferentes empresas sediadas na Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Almoços informais; • Realização de festas: Natal, Páscoa e Carnaval; • “Hora da bola”; • Colocação de pufes junto às máquinas de café; • Realização de um torneio de futebol ou de outro desporto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem investimento financeiro, dado que cada elemento paga o almoço a título individual; • Tempo e preço fixo de 100€ para cada época festiva, incluindo decoração e <i>coffee break</i>; • Tempo e preço por bola de Berlim, preço médio por doce: 0,55€; • Sem investimento financeiro, dado que se torna um ativo da empresa; • Sem investimento financeiro, dado que cada elemento paga a sua deslocação;

<ul style="list-style-type: none"> • Expandir a notoriedade da Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de ações de <i>merchandising</i>; • Elaboração de mais publicações nas redes sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Esferográficas de metal, 500 unidades (0,65€ cada); • Guarda-chuvas, 500 unidades (4,36€ cada); • Fitas tipo porta-chaves, 500 unidades (0,23€ cada); • Sacos de compras, 500 unidades (0,73€ cada); • <i>Facebook</i>- publicar três publicações por mês: uma orgânica e duas pagas. Valor de 25€ para cada publicação paga; • <i>Instagram</i>- publicar três publicações por mês e promover duas publicações: Valor de 25€ para cada publicação promovida; • <i>Twitter</i>- publicar três publicações por mês: tempo e sem investimento financeiro; • <i>YouTube</i>- publicar um vídeo por mês: tempo e sem investimento financeiro; • <i>LinkedIn</i>- publicar três publicações por mês: tempo e sem investimento financeiro;
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de empresas sediadas na Startup Leiria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar mais <i>press release</i> para os <i>media</i>; • Selecionar e visitar empresas que possam ser possíveis associados; • Colocação de <i>outdoors</i> em zonas estratégicas; • <i>Workshops</i> em parceria com escolas, politécnicos e universidades; • Criação de um <i>podcast</i>; • Escrever, uma vez por mês, um artigo para uma revista especializada em inovação, tecnologia ou empreendedorismo; • Criação de <i>webinars</i>, em que os oradores seriam os empreendedores da Startup Leiria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo e sem investimento financeiro; • Tempo e sem investimento financeiro; • Sob pedido de orçamento consoante a localização; • Tempo e sem investimento financeiro; • Tempo e sem investimento financeiro; • Tempo e um valor entre 200 e 400€; • Tempo e sem investimento financeiro.
---	---	--

Fonte: *Elaboração própria (2021)*

5.11. Plano de Ação para os objetivos definidos

Para iniciar o plano de ação, serão referidos o objetivo geral e as ações necessárias à sua concretização. De seguida, serão apresentadas as ações para cada um dos objetivos específicos.

Como o objetivo geral proposto à Startup Leiria é o do aumento da satisfação dos seus clientes internos, sugerem-se, como ações, as seguintes: criar um bar nas instalações da Startup Leiria; aumentar o envolvimento das pequenas e médias empresas da Região de Leiria com as empresas incubadas na Startup Leiria; e criar uma esplanada no pátio do edifício. Considera-se que estas opções são importantes para aumentar a satisfação dos clientes internos da Startup Leiria, uma vez que foram sugeridas pelos próprios incubados e antigos incubados da entidade, aquando do preenchimento do questionário.

A criação de um bar no edifício da Startup Leiria traria satisfação aos clientes internos, dado que as únicas refeições existentes nas instalações encontram-se nas máquinas de *vending*, cuja oferta é reduzida, não saudável e própria para um lanche, não para o almoço ou jantar. Deste modo, o bar em questão serviria refeições rápidas, incluindo uma sopa do dia, um prato principal e uma sobremesa.

A criação de atividades, nomeadamente *workshops*, *webinars* e parcerias entre as empresas sediadas na Startup Leiria e as PME's da Região de Leiria, seriam ótimas iniciativas para dinamizar o ecossistema empreendedor da região e uma forma de as empresas do mesmo setor se apoiarem e evoluírem.

Por último, a criação de uma esplanada no exterior do edifício, nomeadamente no pátio, seria uma mais-valia para a Startup Leiria, dada a adição de um novo ativo, ou seja, de um bom investimento para a organização.

O primeiro objetivo específico é o de aumentar a interação entre os clientes internos e os colaboradores da Startup Leiria, pelo que as ações sugeridas são as seguintes: almoços informais e a realização de festas nas épocas mais importantes do ano.

Os almoços informais são uma ótima forma de criar bons relacionamentos entre os membros das empresas e os colaboradores da Startup Leiria, por serem eventos informais. Aqui, as pessoas estão à vontade para falar de qualquer assunto, dar a sua opinião livremente e, acima de tudo, criar novas ideias e iniciativas através da partilha de conhecimentos.

A outra ação seria a realização de festas nas épocas mais importantes do ano, nomeadamente no Carnaval, na Páscoa e no Natal. Estas são três festividades muito

apreciadas pela população em geral, sendo importante assinalar as datas através de decorações alusivas à época e de beberetes simples. O objetivo está na socialização entre os membros das várias empresas e no sentimento de apreciação por parte da entidade em questão.

Poder-se-iam criar outras dinâmicas paralelas aos beberetes. Por exemplo, no Carnaval, a criação de um prémio para a empresa ou colaborador com a melhor fantasia ou máscara; na Páscoa, a criação de um prémio para a empresa que apresentasse a fotografia mais original, com acessórios alusivos ao tema; e, no Natal, a realização de um concurso para premiar a empresa que apresentasse o postal mais original.

O segundo objetivo específico foca-se no aumento da comunicação e do convívio entre os colaboradores das diferentes empresas sediadas na Startup Leiria. Para este objetivo, as ações sugeridas são; a “hora da bola”; a colocação de pufes junto às máquinas de café existentes na entrada do edifício; e a realização de um torneio de futebol ou de outro desporto à escolha.

A “hora da bola” traduz-se na entrega semanal de bolas de berlim, sempre à mesma hora, a todas as empresas sediadas fisicamente no edifício da Startup Leiria. Pretende-se, com este objetivo, que os colaboradores das empresas façam uma pausa, de preferência todos ao mesmo tempo, para lancharem e, ao mesmo, tempo, irem até ao *lounge* ou ao exterior do edifício, socializando uns com os outros. É fundamental que os colaboradores façam uma pausa, disfrutem de uma boa conversa com um colega, façam novas amizades e recarreguem energias para, depois, regressarem ao trabalho.

Outra das ações que se propõe é a colocação de pufes juntos às máquinas de café, para que os elementos das empresas tenham um lugar para se sentar, relaxar e socializar com os colegas das outras empresas quando forem às máquinas de *vending*.

Por fim, o torneio de futebol ou de outro desporto à escolha seria interessante, dado ser nos eventos informais que as pessoas se sentem mais à vontade para conhecer outras. É, também, uma atividade onde existe boa disposição, companheirismo, e socialização com as pessoas fora do local de trabalho.

O próximo objetivo específico diz respeito ao aumento da notoriedade da Startup Leiria. De forma a contribuir para esse aumento, propõem-se as seguintes ações: criar ações de *merchandising*, publicar mais nas redes sociais, enviar mais *press releases* para os *media*, selecionar e visitar empresas que possam ser possíveis associados, colocar *outdoors* em zonas estratégicas, e realizar *workshops* em parceria com a comunidade escolar.

As ações de *merchandising* são uma ótima forma de divulgação da empresa. Sugere-se, por exemplo, a produção de sacos de compras, fitas tipo porta-chaves, guarda-chuvas e esferográficas.

A divulgação de uma marca está intrinsecamente ligada às redes sociais, por serem um ótimo meio de divulgação de conteúdos. Hoje em dia, todas as pessoas utilizam redes sociais, daí que a divulgação da marca, de atividades ou de parceiros nas redes sociais é um modo muito eficaz de atrair *leads*⁶².

Outra forma de aumentar a notoriedade da Startup Leiria seria proceder ao envio de mais *press releases*, para que os *media* possam divulgar mais a entidade. Adicionalmente, seria positivo selecionar e visitar empresas com possibilidade de associação à Startup Leiria, divulgando, assim, a entidade.

Ainda com o intuito de aumentar a notoriedade da Startup Leiria, propõe-se a colocação de *outdoors* em locais estratégicos, para que mais pessoas possam conhecer a associação sem fins lucrativos.

A comunidade escolar é um público muito abrangente, perspicaz, comunicador e com espírito empreendedor que necessita de ser exercitado. Assim, seria interessante a realização de *workshops* nas escolas, universidades e politécnicos para captar a atenção e o interesse dos estudantes.

O último objetivo específico é o aumento do número de empresas sediadas na Startup Leiria. As ações sugeridas são as seguintes: criar um *podcast*; escrever artigos para revistas ou jornais especializados em inovação, tecnologia ou empreendedorismo; e, criar *webinars*.

A criação de um *podcast* seria uma forma de dar a conhecer todas as vertentes da Startup Leiria. No *podcast*, seria importante realizar entrevistas a todos os intervenientes do ecossistema da Startup Leiria, nomeadamente: estagiários, colaboradores, empreendedores e colaboradores das empresas sediadas na entidade. Com esta sugestão, pretende-se que a empresa consiga demonstrar a sua essência, sem filtros, através de uma conversa informal e descontraída.

Mais se acrescenta que, normalmente, os *podcasts* são criados em formato áudio e publicados em várias plataformas. Contudo, se os responsáveis pela entidade achassem pertinente, seria interessante gravá-lo em formato vídeo para ser publicado no canal da Startup Leiria, no *YouTube*.

⁶² *Leads*- Início de um interesse ou uma questão de um possível cliente.

A escrita de artigos para revistas ou jornais especializados em inovação, tecnologia ou empreendedorismo seriam um ótimo meio para transmitir a essência, a dinâmica e as vantagens de trabalhar com a Startup Leiria. Existe um elevado número de empreendedores, investidores e outros elementos deste ramo que lê este tipo de revistas ou jornais, o que talvez permita que as empresas tenham curiosidade e interesse em trabalhar com a Startup Leiria.

Por fim, sugere-se a criação de *webinars*, em que os oradores seriam os empreendedores da Startup Leiria. Esta ação é proposta porque a Startup Leiria tem empresas sediadas virtual e fisicamente que abrangem vários ramos. O objetivo, neste caso, é a divulgação máxima dos *webinars*, para que as empresas que não pertencem ao ecossistema da Startup Leiria tenham interesse e curiosidade em assistir à palestra. Desta forma, talvez pudessem querer saber mais sobre a organização sem fins lucrativos e, futuramente, pertencer a este ecossistema.

Na tabela 11, encontra-se discriminado o plano de ação para cada um dos objetivos definidos, de forma sucinta.

Tabela 11- Quadro síntese do plano de ação para os objetivos definidos

Objetivo Geral	Ações
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a satisfação dos clientes internos da Startup Leiria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um bar nas instalações da Startup Leiria; • Envolver mais as PMEs da região com as empresas incubadas; • Criação de uma esplanada no pátio do edifício.
Objetivos Específicos	Ações
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a interação entre os clientes internos e os colaboradores da Startup Leiria; • Ampliar a comunicação e o convívio entre colaboradores de diferentes empresas sediadas na Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de almoços informais; • Realização de festas: Natal, Páscoa e Carnaval; • “Hora da bola”; • Colocação de pufes junto às máquinas de café; • Criação de um torneio de futebol ou de outro desporto;

<ul style="list-style-type: none"> • Expandir a notoriedade da Startup Leiria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de ações de <i>merchandising</i>; • Elaboração de mais publicações nas redes sociais; • Envio de mais <i>press releases</i> para os <i>media</i>; • Seleção e visita de empresas que possam vir a ser associadas; • Colocação de <i>outdoors</i> em zonas estratégicas; • Realização de <i>workshops</i> em parceria com escolas, politécnicos e universidades;
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de empresas sediadas na Startup Leiria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um <i>podcast</i>; • Escrita, uma vez por mês, de um artigo para uma revista ou jornal especializados em inovação, tecnologia ou empreendedorismo; • Criação de <i>webinars</i>, em que os oradores seriam os empreendedores da Startup Leiria.

Fonte: *Elaboração própria (2021)*

5.12. Avaliação dos resultados

Neste tópico, serão referidas as metas que a Startup Leiria deverá conseguir atingir num período de um ano. Contudo, a criação de um bar nas instalações da Startup Leiria e a criação de uma esplanada no exterior do edifício podem ser alargadas para um período de dois anos, uma vez que implicam autorizações e outras logísticas não dependentes da Startup Leiria.

Após a implementação deste Plano de Comunicação, prevê-se que a entidade, Startup Leiria, consiga criar, pelo menos, trinta e oito eventos, incluindo os formais e os não formais, dada a sugestão de realização de, no mínimo, um *workshop* ou *webinar* de três em três meses, com as empresas da Startup Leiria e as PME's da Região de Leiria e um *workshop* por mês, em parceria com escolas, politécnicos e universidades. Adicionalmente, a entidade deverá conseguir criar mais três eventos, nomeadamente as festas temáticas realizadas no Carnaval, na Páscoa e no Natal.

Quanto aos eventos informais, a Startup Leiria deverá realizar um almoço informal por mês, de dois em dois meses, e um torneio de futebol ou de outro desporto à escolha, pelo menos uma vez por ano.

No que se refere à entrega das bolas de berlim, a chamada “hora da bola”, caso a entidade não consiga cumprir esta proposta todas as semanas, de acordo com o apresentado anteriormente, sugere-se a realização desta “hora da bola” de duas em duas semanas.

No que diz respeito aos pufes colocados junto às máquinas de café, propõe-se que, num período de um ano, tenham sido colocados dois pufes no local proposto para os colaboradores sediados e para os colaboradores da equipa da Startup Leiria.

Relativamente às ações de *merchandising*, a Startup Leiria deveria conseguir estampar quinhentos sacos de compras, fitas tipo porta-chaves, guarda-chuvas e esferográficas, dado serem elementos fundamentais para que a Startup Leiria consiga aumentar a sua notoriedade junto de diferentes públicos-alvo.

Quanto às redes sociais, prevê-se o seguinte para cada uma das apresentadas anteriormente:

- Para o *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Twitter*, prevêem-se cerca de três publicações por mês, que perfazem um total de, pelo menos, trinta e seis publicações em cada uma das redes ao fim de um ano;

- Até ao momento, o *Facebook* da Startup Leiria tem dois mil setecentos e noventa e quatro gostos. Prevê-se que, num período de um ano, este valor aumente para os três mil duzentos e noventa e quatro gostos – um aumento de quinhentos gostos;
- O *Instagram*, da Startup Leiria tem um total de mil cento e seis seguidores, devendo aumentar para os mil seiscentos e seis seguidores – um aumento de quinhentos seguidores;
- O *LinkedIn* da Startup Leiria tem mil duzentos e noventa e oito seguidores, devendo aumentar para os mil setecentos e noventa e oito seguidores – um aumento de quinhentos seguidores;
- O *Twitter* da Startup Leiria tem noventa e seis seguidores, devendo aumentar esse valor para quinhentos e noventa e seis – um aumento de quinhentos seguidores.

Como se sugeriu no Plano de Comunicação, seria interessante criar um *podcast* mensal e publicar a respetiva gravação no canal da Startup Leiria no *YouTube*. Até ao momento, este canal tem dezasseis subscritores e seis vídeos publicados. Todavia, no final do ano dever-se-iam ter, pelo menos, dezoito vídeos publicados e, pelo menos, quinhentos e dezasseis subscritores.

Em relação aos *press releases*, não é possível demarcar uma meta, na medida em que apenas devem ser enviados para a imprensa os documentos necessários.

Quanto aos associados, neste momento a Startup Leiria possui trinta e cinco associados, sendo positivo que, ao fim de um ano, conseguisse mais cinco.

Na colocação de *outdoors*, seria atrativo procederem à colocação de, pelo menos, dois *outdoors* em duas das entradas existentes para a cidade, à escolha da entidade.

No que diz respeito à escrita de artigos para revistas ou jornais especializados do mundo do empreendedorismo, inovação e tecnologia, seria importante a publicação destes artigos pelo menos uma vez por mês, perfazendo um total de doze artigos ao fim de um ano. Estes artigos podem ser sobre, por exemplo, a Startup Leiria, os prémios ganhos pelas empresas sediadas, ou os novos sediados no ecossistema. O importante, aqui, é que a entidade ganhe notoriedade.

Capítulo VI- Plano de Estágio

6.1. Apoio Administrativo

O apoio prestado à Startup Leiria a nível administrativo deveu-se ao facto de a colaboradora responsável por esta área se encontrar de baixa médica por motivos de gravidez. Assim, na área administrativa realizaram-se as seguintes tarefas: atender as chamadas telefónicas, enviar e responder a *e-mails* e reservar salas de reuniões.

6.1.1. Atender as chamadas telefónicas

O atendimento das chamadas telefónicas é uma tarefa que, à primeira vista, parece ser demasiado simples. Contudo, é uma tarefa que exige alguma preparação e conhecimento sobre as funcionalidades da Startup Leiria e sobre as empresas sediadas física e virtualmente, bem como ter conhecimento das empresas que já fizeram parte do ecossistema da entidade.

Para saber como comunicar com as pessoas que estão do outro lado da linha telefónica é importante, em primeiro lugar, saber o método correto de atender o telefone, da mesma forma que é importante saber de que modo terminar a chamada. É, também, importante, saber como responder à pessoa com educação e profissionalismo no decorrer da chamada.

Adicionalmente, é obrigatório saber como transferir e como colocar uma chamada em espera. Muitas vezes, é necessário transferir a chamada para outros colegas ou para outras empresas. Isto deve-se ao facto de a Startup Leiria ser uma incubadora e aceleradora de empresas, o que resulta na disponibilização do seu número de contacto nos *websites* das empresas. Noutros casos, quando as empresas não atendem a chamada telefónica, esta chamada telefónica é automaticamente reencaminhada para o telefone da Startup Leiria.

6.1.2. Enviar e responder a e-mails

A tarefa de enviar e de responder a *e-mails* é uma tarefa de grande responsabilidade, já que é o nome da empresa que se encontra visível aos olhos dos destinatários. Deste modo, a função era a de enviar *e-mails* às empresas ex-incubadas na Startup Leiria a informar sobre a chegada de correspondência.

Qualquer outro tipo de envio ou resposta a *e-mails* não nos era autorizado, devido à falta dos conhecimentos necessários.

6.1.3. Reservar salas de reuniões

A reserva das salas de reuniões é um processo simples, dado que o programa utilizado é muito acessível e prático. O programa utilizado, o *Skedda*, permite a identificação clara das três salas de reuniões, o que facilita na observação das salas que se encontram reservadas, o seu horário de ocupação e a empresa que a ocupa.

Todos os incubados têm a possibilidade de reservar as salas de reuniões por terem acesso ao programa. Contudo, devido a imprevistos, existiram situações em que os incubados não conseguiram registar a marcação, sendo da responsabilidade do estagiário a resolução deste problema. Adicionalmente, o aluguer, por um preço específico, das salas de reuniões por parte de empresas não incubadas na Startup Leiria também é possível, sendo da responsabilidade do estagiário o registo de agendamento.

Mais se acrescenta que as salas de reuniões possuem chaves próprias que se encontram na receção, sendo, também, da responsabilidade do estagiário a entrega das mesmas aos respetivos colaboradores das empresas.

6.2. Apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdos de comunicação

A tarefa de dar apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdos de comunicação desenvolvida ao longo do período de estágio destinou-se a auxiliar os colegas de marketing a escrever notícias para a *newsletter* da Startup Leiria e a inseri-las no site da Startup Leiria.

Esta atividade exigia um elevado nível de concentração, uma vez que era necessário realizar pesquisas sobre as empresas em questão e, se necessário, dialogar com o empreendedor ou colaborador das empresas para a obtenção de alguns esclarecimentos ou informações privilegiadas. Após esta etapa, era necessário esquematizar os pontos mais importantes ou relevantes da notícia para que a sua escrita se tornasse mais simples e espontânea.

Capítulo VII- Considerações Finais

7.1. Principais recomendações para a gestão

O marketing interno e o Plano de Comunicação andam de mãos dadas. Por um lado, o marketing interno está direcionado para a comunicação interna da empresa, abrangendo diversos públicos, mas principalmente os colaboradores. Isto é feito para que todos se sintam motivados e, assim, consigam executar as suas tarefas da melhor forma. Se tal acontecer, os clientes da organização sentir-se-ão mais satisfeitos.

Por outro, o Plano de Comunicação é realizado com o intuito de a organização seguir um planeamento lógico, ou seja, um planeamento orientador de todas as ações da empresa, para que esta consiga alcançar todos os objetivos pretendidos. Neste caso, o objetivo geral proposto para a Startup Leiria foi o aumento da satisfação dos clientes internos (empresas sediadas). Para tal, é necessário, em primeiro lugar, que os colaboradores da entidade se sintam realizados e felizes no local de trabalho.

Concluindo, recomenda-se que a Startup Leiria perceba quais são e satisfaça as necessidades dos seus colaboradores, para que estes se sintam motivados e, assim, consigam desempenhar as suas funções ao mais alto nível, traduzindo-se num aumento da satisfação dos clientes internos.

A Startup Leiria desenvolve um trabalho de excelência com os seus clientes internos, colaboradores, fornecedores, estagiários e todos quantos se relacionam com a organização de forma direta ou indireta.

Todavia, a entidade deveria disponibilizar-se, dedicar-se e prestar mais atenção aos alunos, desde o ensino básico até ao ensino superior. Este público-alvo é muito importante, dado que é fundamental cativar os alunos para que estes sejam criativos, inovadores e ganhem espírito empreendedor para um dia, talvez, trabalharem com a Startup Leiria. Deste modo, sugere-se que a Startup Leiria, se possível, realize atividades em parceria com escolas, politécnicos e universidades da Região de Leiria.

A Startup Leiria deveria dedicar-se mais ao *merchandising*, já que é através deste tipo de ações que o seu nome pode chegar cada vez mais longe, angariando mais clientes, investidores e fornecedores.

Apresentar-se-ão, de seguida, alguns exemplos de ações de *merchandising*. Em primeiro lugar, aquando da sediação de uma empresa na Startup Leiria, quer em

mobilidade física ou virtual, seria importante a oferta de objetos personalizados da Startup Leiria, tais como: caderno, esferográfica, fita tipo porta-chaves, íman para o frigorífico, isqueiro e calendário.

Em segundo lugar, nas atividades em parceria com escolas, universidades e politécnicos, seria positivo a oferta de materiais escolares, tais como: esferográfica, lápis, pasta e caderno.

Por fim, aquando da presença da entidade em eventos como, por exemplo, feiras, seria interessante a oferta de objetos de utilidade geral, tais como: guarda-chuvas, sacos de compras, bonés, canecas e agendas.

É de extrema importância rever a decoração e o funcionamento da sala onde os colaboradores da Startup Leiria trabalham. Esta sala é relativamente pequena, com 20 m², onde, muitas vezes, antes da pandemia, trabalhavam seis colaboradores. A entidade deveria beneficiar desta situação e melhorar a decoração da sala e a sua sinalização, já que esta sala também é a receção do edifício. Uma vez que a entidade pretende afirmar-se como a maior potência empreendedora e inovadora da Região Centro, é necessário que o seu edifício esteja bem apresentado.

Para terminar a análise, apela-se aos responsáveis pela organização para que realizem atividades ou dinâmicas em grupo. Desta forma, os colaboradores da entidade conseguirão ter mais afinidade e ganhar um espírito de companheirismo e profissionalismo uns com os outros. É assim, quando as organizações trabalham em grupo, que os seus objetivos são alcançados.

7.2. Limitação da pesquisa

A limitação da pesquisa prende-se com a baixa adesão dos inquiridos na resposta ao questionário enviado. Como referido anteriormente, procedeu-se à elaboração e respetivo envio dos questionários ao público-alvo específico e o número de respostas obtidas foi muito reduzido.

O objetivo inicial era o de recolher as respostas às questões colocadas ao *target* e tratá-las da melhor forma possível, de modo a criar um Plano de Comunicação adequado às necessidades e opiniões dos inquiridos. Contudo, como o número de respostas recolhidas foi muito reduzido, tornou-se difícil retirar conclusões exatas.

7.3. Sugestões de estudos futuros

Neste ponto, propõe-se a elaboração de mais trabalhos científicos que relacionem Planos de Comunicação com startups, uma vez que estas são organizações sem fins lucrativos que não têm muitos recursos à sua disposição, tornando os procedimentos mais complicados, nomeadamente na realização de orçamentos para as ações definidas, de modo a ser possível alcançar os objetivos.

7.4. Contributos do relatório

Em primeiro lugar, espera-se que a realização deste relatório de estágio seja útil e que contribua para a entidade de estágio, a Startup Leiria. Dada a fusão entre a incubadora IDDNET e a aceleradora Startup Leiria, as informações presentes neste relatório, nomeadamente as propostas e as conclusões, são do máximo interesse para a entidade.

Em segundo lugar, a realização deste relatório de estágio foi fundamental para que a mestranda conseguisse adquirir conhecimentos na área do marketing, uma área completamente desconhecida. Assim, foi possível o crescimento e a evolução a nível pessoal e enquanto futura *marketeer*.

Por fim, o presente relatório pode ajudar futuros estudantes da área do marketing que necessitem de informações sobre Planos de Comunicação, e contribuir para a comunidade académica, servindo de inspiração para os investigadores.

7.5. Conclusão final

O período de estágio foi importante para a percepção do modo de funcionamento de uma entidade que trabalha diariamente com um elevado número de empresas.

Aconselha-se a que todos os alunos que optem por realizar um mestrado logo após a licenciatura e que não tenham qualquer experiência no mercado de trabalho, coloquem a hipótese de elaborar um relatório de estágio, que obriga à realização de um estágio. Esta é uma experiência indispensável na fase de pré-entrada no mercado de trabalho.

Por um lado, a aprendizagem com pessoas experientes foi fundamental em aspetos vitais como a pontualidade, o respeito pelos colegas e o comportamento ideal no local de trabalho.

Por outro lado, a aquisição de conhecimentos com pessoas experientes do universo do marketing foi relevante e prestigioso, permitindo a possibilidade de tirar dúvidas e saber mais sobre esta área.

Concluindo, o estágio foi, sem dúvida, um enorme desafio, mas extremamente gratificante, já que houve a oportunidade de estagiar na Startup Leria, uma entidade de referência no empreendedorismo e na inovação.

Referências bibliográficas

- A. Isabelle, D. (2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3(2), 16–22. <https://doi.org/10.22215/timreview656>
- Acs, Z. J., Szerb, L., Lafuente, E., & Lloyd, A. (2018). The Global Entrepreneurship Index (GEINDEX). In *Foundations and Trends in Entrepreneurship* (Vol. 5, Issue 5). <https://doi.org/10.1561/03000000027>
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Aguiar, B., Correia, W., & Campos, F. (2011). Uso da Escala Likert na Análise de Jogos. *X Simpósio Brasileiro de Jogos e Entretenimento Digital - SBGames 2011*, 1–5. <http://www.sbgames.org/sbgames2011/proceedings/sbgames/papers/art/short/91952.pdf>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2020). Empreendedorismo 4.0: Conceitos E Definições. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 05(01), 119–136. <https://doi.org/10.20872/24478407/regmpe.v5n1p119-136>
- Barrett, C. B. (1996). Market Analysis Methods: Are Our Enriched Toolkits Well Suited to Enlivened Markets? *American Journal of Agricultural Economics*, 78(3), 825–829. <https://doi.org/10.2307/1243313>

- Bazzo, J., Domakoski, M. S., & Arauz, R. A. P. (2013). Planejamento estratégico de comunicação organizacional para uma empresa de internet: o caso da plataforma Agenda Fácil. *Dito Efeito - Revista de Comunicação Da UTFPR*, 3(3), 1–16.
<https://doi.org/10.3895/rde.v0n3.2134>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
<https://doi.org/10.4135/9781452231310.n6>
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator - Leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265–290.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.005>
- Bone, J., Allen, O., & Haley, C. (2017). *Business Incubators and Accelerators: The National Picture Contents Acknowledgements*.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196202/1/2017-07-business-incubators-accelerators-uk-report.pdf>
- Braga, C. D., & Marques, A. L. (2008). *Comunicação e mudança : a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional*. 9–18.
- Cervi, C., & Froemming, L. M. S. (2017). Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 114. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p114-136>
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3–4), 19–25.
https://doi.org/10.1162/inov_a_00184

- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship* (1.^a Ed.). HarperBusiness.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Pereira, J., & Rodrigues, M. (2020). *Fundamentos de Marketing* (4.^a Ed.). EDIÇÕES SÍLABO.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2012). *Gestão Empresarial* (3.^a Ed.). LIDEL.
- Fonseca, A. M. E. da. (1988). *COMUNICAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL*.
- Frezatti, F. (2007). *Orçamento Empresarial*. EDITORA ATLAS S.A.
- Ho, J. K.-K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2(5), 6478–6492.
<http://euacademic.org/UploadArticle/831.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). Exploring corporate strategy. In *Long Range Planning* (7.^a ed.). Prentice. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90230-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90230-9)
- Kaurav, R. P. S., Prakash, M., Chowdhary, N., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81–95.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing* (15.^a Ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). Administração de Marketing. In *Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli.: Vol. 14 edição*.

- Krueger Jr., N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Endoscopic diagnosis of postoperative ileocolonic intussusception. *Endoscopy*, 29(3), 223. <https://doi.org/10.1055/s-2007-1004170>
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. de F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56–72. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772008000200006>
- Maia, M. M. (2019). How do start-ups grow? The role of performances and discourses in search for capital. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 34(99). <https://doi.org/10.1590/349919/2019>
- Manzato, A. J., & Santos, A. (2012). A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP*, 1–17. http://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/8.5a_questionario_elaboracao.pdf
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2006). Administração. In *Administração* (2.^a ed., pp. 86–104). Saraiva.
- Morita, M. (2010). *Análise de Mercado*. IESDE.
- Nadube, P. M., & James, D. (2018). Market Targeting and Positioning Decisions. *International Journal of Marketing Research and Management*, January 2018, 280–296.
- Oliveira, A. A., Aquino, M. de C., & Silva, W. T. (2018). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *E3*, 2(1), 24–41. <https://doi.org/10.29073/e3.v2i1.19>

- Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. In *Novo Hamburgo: Feevale*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. In *Asia Pacific Business Review* (Vol. 27, Issue 2, pp. 267–300).
<https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
<https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ruão, T. (2016). *A Organização Comunicativa: Teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Skacel, R. (1992). *Plano de Marketing* (1.^a ed.). São Paulo: Livraria Nobel S.A.
- Souza, S. A. (2012). A Introdução do Empreendedorismo na Educação Brasileira: Primeiras Considerações. *Educação & Linguagem*, 15(26), 77–94.
<https://doi.org/10.15603/2176-1043/el.v15n26p77-94>
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (2005). Handbook of Human Performance Technology. In J. A. Pershing (Ed.), *T and D* (3.^a ed., Vol. 59, Issue 4). Pfeiffer.
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9587-0.les7>
- Tavares, R. S. de A., Tavares, C. M., & Limongi-França, A. C. (2005). *A Importância do Planejamento da comunicação no processo de uma comunicação eficaz: um estudo de caso*. 1–10. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0934-1.pdf>

Vasconcelos, L. R. (2009). *Manual de Sobrevivência das Organizações do Século XXI*.

Summus.

https://books.google.pt/books?id=_GG0F_KutOsC&printsec=frontcover&hl=#v=onepage&q=criar&f=false

Vilelas, J. (2007). O processo de construção do conhecimento: uma tarefa maiêutica.

Cadernos de História, 9(11), 49–58.

Webgrafia

Agência Nacional de Inovação. (s.d.). *ANI divulga resultados do mapeamento das infraestruturas tecnológicas*. <https://www.ani.pt/pt/noticias/not%C3%ADcias-ani/ani-divulga-resultados-do-mapeamento-das-infraestruturas-tecnol%C3%B3gicas/>. (Consultado a 08 de abril de 2021).

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal- Portugal Global. (s.d.). *Sistema fiscal*. <https://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Sistema%20Fiscal/Paginas/SistemaFiscal.aspx>. (Consultado a 02 de março de 2021).

Altar.io. (s.d.). *Entrevista com especialista: o guia definitivo para consultores de startups*. <https://altar.io/expert-interview-ultimate-guide-to-startup-advisors/>. (Consultado a 10 de março de 2021).

American Marketing Association. (s.d.). *Definições de Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. (Consultado a 27 de abril de 2020).

Câmara de Comércio. (s.d.). *Startups portuguesas: os “novos descobrimentos”*. <https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/839-startups-portuguesas-os-novos-descobrimientos>. (Consultado a 20 de março de 2021).

Decreto-lei nº 58/2019 da Assembleia da República. (2019). *Diário da República: I Série*, nº 151/19. <https://dre.pt/application/conteudo/123815982>. (Consultado a 03 de março de 2021).

Dn_insider. (2020, junho 13). *A digitalização atenua o impacto da pandemia nas operações*. <https://insider.dn.pt/noticias/a-digitalizacao-atenua-o-impacto-da-pandemia-nas-operacoes/25319/>. (Consultado a 03 de março de 2021).

ECO- Economia Online. (2019, julho 26). *Pedro Siza Vieira: “Impacto das startups na economia supera o crescimento do PIB”*. <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/pedro-siza-vieira-impacto-das-startups-na-economia-supera-crescimento-do-pib/>. (Consultado a 05 de março de 2021).

Eurocid. (s.d.). *Apoios Financeiros 2021-2027*. <https://eurocid.mne.gov.pt/apoios-financeiros/apoios-financeiros-2021-2027>. (Consultado a 02 de março de 2021).

Eurocid. (s.d.). *Life*. <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/life> (Consultado a 02 de março de 2021).

Eurocid. (s.d.). *Programasa Eurospeus 2021-2017*. <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/programas-europeus-0>. (Consultado a 02 de março de 2021).

IDDNET. (s.d.), *Acesso*. <https://iddnet.pt/site/processo-de-incubacao/>. (Consultado a 18 de setembro de 2020).

IDDNET. (s.d.). *Aluguer de salas de reunião*. <https://iddnet.pt/site/sample-page/aluguer-de-salas-de-reuniao/>. (Consultado a 25 de setembro de 2020).

IDDNET. (s.d.). *História*. <https://iddnet.pt/site/sobre-a-iddnet/historia/>. (Consultado a 24 de setembro de 2020).

IDDNET. (s.d.). *Incubação física*. <https://iddnet.pt/site/sample-page/incubacao/>. (Consultado a 18 de setembro de 2020).

IDDDNET. (s.d.). *Incubação virtual*. <https://iddnet.pt/site/sample-page/incubacao-virtual/>. (Consultado a 18 de setembro de 2020).

IDDNET. (s.d.). *Pré-incubação*. <https://iddnet.pt/site/sample-page/pre-incubacao/>. (Consultado a 22 de setembro de 2020).

Município de Leiria. (s.d.). *Rede Cultura 2027*. <https://www.cm-leiria.pt/pages/1106>. (Consultado a 19 de abril de 2021).

PORDATA. (2021, fevereiro, 05). *Montantes de empréstimos concedidos no ano a empresas: total e por escalão de crédito*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Montantes+de+empr%C3%A9stimos+concedidos+no+ano+a+empresas+total+e+por+escal%C3%A3o+de+cr%C3%A9dito-2846>. (Consultado a 03 de março de 2021).

Portugal 2020. (s.d.). *O que é o Portugal 2020*. <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>. (Consultado a 02 de março de 2021).

Portugal Startups. (2014, novembro 7). *Incubadoras em Portugal*. <https://portugalstartups.com/2014/11/incubators-portugal/>. (Consultado a 04 de maio de 2021).

Público. (2020, dezembro 15). *PIB sai da pandemia com menos 5% do que o previsto antes da crise*. <https://www.publico.pt/2020/12/15/economia/noticia/pib-sai-pandemia-menos-5-previsto-crise-1942969>. (Consultado a 03 de março de 2021).

Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro. (s.d.). *Atualmente são 18 incubadoras que constituem a RIERC*. <https://rierc.pt/incubators>. (Consultado a 04 de maio de 2021).

Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras. (s.d.). <https://www.rni.pt/> (Consultado a 05 de março de 2021).

Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras. (2021, março 11). *Monitorização das incubadoras portuguesas 2020*. <https://www.rni.pt/conteudos/item/33-monitorizacao-das-incubadoras-portuguesas-2020>. (Consultado a 15 de março de 2021).

Região de Leiria. (2020, dezembro 11). *A nova StartUp Leiria quer a região “ainda mais empreendedora”*. <https://www.regiaodeleiria.pt/2020/12/nova-startup-leiria-quer-a-regiao-ainda-mais-empreendedora/>. (Consultado a 05 de abril de 2021).

Revista do Empreendedor. (2018, maio 25). *Acesso ao financiamento é o maior entrave para os empreendedores portugueses*. <https://www.empreendedor.com/financiamento-maior-entrave-para-criacao-de-negocio/>. (Consultado a 03 de março de 2021).

StartSe. (2021, fevereiro 1). *Investidor-anjo: O que é e como se tornar um?*. <https://app.startse.com/artigos/investidor-anjo-o-que-e-e-como-se-tornar-um>. (Consultado a 20 de março de 2021).

Startup Leiria. (s.d.). *Sobre nós*. <https://startupleiria.com/sobre-nos/>. (Consultado a 25 de fevereiro de 2021).

Study & Research in Portugal. (s.d.). *Uma rede de recursos para startu-ups inovadoras, de base científica ou tecnológica*. <https://www.study-research.pt/pt/investigar/ii-em-portugal/rede-nacional-de-incubadoras/>. (Consultado a 04 de maio de 2021).

Anexos

Anexo 1- Questionário para as empresas sediadas na Startup Leiria

Plano de Comunicação

Este questionário insere-se no âmbito da Unidade Curricular de Estágio/Dissertação inserida no Mestrado em Marketing Relacional pelo Instituto Politécnico de Leiria da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, sob a orientação do professor Vítor Ferreira. O objetivo deste questionário é avaliar a imagem percebida pelo Cliente Interno da IDDNET e sua satisfação. Por favor, responda às questões com a maior veracidade possível para que, de alguma forma, eu contribua para um melhor relacionamento entre si, a sua empresa e a IDDNET. Este questionário é totalmente anónimo.

Obrigada pela sua disponibilidade!

Atentamente,
Mariana Nogueira

***Obrigatório**

1. Classifique de 1 a 5 quanto avalia trabalhar com a IDDNET? Sendo 1 não gosto muito e 5 gosto muito de trabalhar com a IDDNET. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não gosto muito de trabalhar com a IDDNET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gosto muito de trabalhar com a IDDNET

2. Classifique de 1 a 5 qual a imagem que tem da IDDNET? Sendo 1 muito má imagem e 5 excelente imagem *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito má Imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente Imagem

3. Classifique de 1 a 5 a atuação da IDDNET em relação aos espaços comuns. Sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

4. Classifique de 1 a 5 a atuação da IDDNET em relação a eventos realizados. Sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

5. Classifique de 1 a 5 o quanto gosta de receber as comunicações (e-mails/newsletters) da IDDNET? Sendo 1 não gosto de receber e 5 gostava de receber com mais frequência. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não gosto de receber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gostava de receber com mais frequência

6. Tem por hábito abrir as comunicações efetuadas pela IDDNET? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, abro sempre
- Abro apenas algumas vezes
- Não, não tenho por hábito abrir

7. Por que motivo abre sempre as comunicações efetuadas pela IDDNET? *

Marcar apenas uma oval.

- Acho os conteúdos interessantes
- Apenas por curiosidade
- Tenho o hábito de abrir todos os e-mails que recebo

8. Continuará a abrir os e-mails se: *

Marcar apenas uma oval.

- Fossem enviados com maior frequência
- Fossem enviados em menor frequência
- As duas opções anteriores

9. Quais os assuntos que têm mais interesse para si? *

Marcar apenas uma oval.

- Natureza das empresas sediadas
- Notícias sobre concursos/projetos de empreendedorismo externos
- Notícias sobre as instituições externas
- Notícias sobre as empresas que já saíram da incubadora
- Notícias sobre os Serviços que IDNET dispõe

10. Porque só abre os e-mails algumas vezes? *

Marcar apenas uma oval.

- Quando o título do e-mail me parece interessante
- Quando tenho curiosidade sobre assuntos de determinada empresa
- Acho que são enviados demasiados e-mails e não tenho disponibilidade para abrir todos

11. Abriria os e-mails com maior frequência se: *

Marcar apenas uma oval.

- Fossem enviados com menor regularidade
- Fossem mais curtos, sem tanta informação
- Fossem enviados só no início da semana
- Fossem enviados só no final da semana

12. Porque não abre com maior frequência as comunicações da IDNET? *

Marcar apenas uma oval.

- Acho os assuntos desinteressantes
- Não tenho interesse em saber informações sobre a IDNET ou sobre outras empresas do ecossistema
- Acho que são enviados demasiados e-mails e não tenho disponibilidade para abrir todos

13. É sócio-gerente/ responsável de uma empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. Participa no meeting point realizado pela IDDNET? *

Marcar apenas uma oval.

- Já participei e não pretendo participar mais nenhuma vez
- Não, nunca tive interesse em participar
- Já participei e faço intenções de continuar a participar

15. Porque nunca teve interesse em participar nos meeting points? *

Marcar apenas uma oval.

- Acho os temas desinteressantes
- Não tenho interesse em partilhar experiências
- Acho que não viria a acrescentar nada de valor à minha vida profissional e pessoal
- Acho o horário inconveniente

16. O que tem a dizer sobre a dinâmica? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Acho que os participantes deveriam sugerir temas
- Acho que deveria haver outra dinâmica para dinamizar a relação entre empresas e IDDNET
- Acho que é pouco tempo para a dinâmica que é, os incubados têm pouco tempo para partilharem as suas opiniões
- Acho que a sessão é demasiado longa, deveria ser mais curta

Outra: _____

17. Tem por hábito ler as nossas comunicações nas redes sociais? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

18. Com que regularidade recebe publicações das nossas redes sociais? *

Marcar apenas uma oval.

- Uma a duas vezes por semana
- Duas a quatro vezes por semana
- Uma a duas vezes por mês

19. Das redes sociais qual a que tem maior interesse para si? *

Marcar apenas uma oval.

Facebook

LinkedIn

Youtube

Instagram

20. Por que razão não adere às nossas redes sociais? *

Marcar apenas uma oval.

Não tenho interesse

Não tenho redes sociais

Não utilizo com frequência as redes sociais

21. Para além dos e-mails, redes sociais, meeting point, acompanhamento próximo (conversas informais), sessões de trabalho entre empresários e equipa técnica da IDDNET e da hora do CEO, gostaria que a IDDNET criasse novos temas de comunicação? Por exemplo: Entrevistas a empresas sediadas ou ex-empresas sediadas à IDDNET? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

22. Para além dos e-mails, redes sociais, meeting pont, acompanhamento próximo (conversas informais), sessões de trabalho entre empresários e equipa técnica da IDDNET e da hora do CEO, gostaria que a IDDNET criasse novos formatos de comunicação? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

23. Qual ou quais os novos formatos que gostaria de sugerir à IDDNET? *

24. Gostaria que a IDDNET realizasse mais atividades para se relacionar melhor consigo e com a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

25. De que forma gostaria de interagir mais com a IDDNET? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Através de eventos formais
 Através de eventos informais
 Através de atividades em horário pós-laboral

Outra: _____

26. Que outras sugestões gostaria de recomendar à IDDNET? *

27. Opcional: Qual a empresa a que pertence?

28. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- 18 anos a 24 anos
 25 anos a 34 anos
 35 anos a 44 anos
 45 anos a 54 anos
 Mais de 54 anos

29. Que tipo de atividade desenvolve a sua empresa? *

Anexo 2- Questionário para as empresas ex-sediadas na Startup Leiria

Plano de Comunicação

Este questionário insere-se no âmbito da Unidade Curricular de Estágio/Dissertação inserida no Mestrado em Marketing Relacional pelo Instituto Politécnico de Leiria da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, sob a orientação do professor Vítor Ferreira. O objetivo deste questionário é avaliar a imagem percebida pelo Cliente Interno da IDNET e sua satisfação. Por favor responda às questões com a maior veracidade possível para que, de alguma forma, eu contribua para um melhor relacionamento, entre futuras empresas e a IDNET.

Este questionário é totalmente anónimo.

Obrigada pela sua disponibilidade!

Atentamente,
Mariana Nogueira

***Obrigatório**

1. De 1 a 5 quanto avalia ter trabalhado com a IDNET? Sendo 1 não gostei muito e 5 gostei muito de trabalhar com a IDNET *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não gostei muito de trabalhar com a IDNET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gostei muito de trabalhar com a IDNET

2. Qual era o seu interesse em receber comunicações (e-mails/newsletter) da IDNET? *

Marcar apenas uma oval.

- Era-me indiferente
 Não gostava de receber
 Gostava muito de receber
 Gostava de ter recebido com mais frequência

3. Por que razão não gostava de receber as comunicações da IDNET? *

Marcar apenas uma oval.

- Enviavam comunicações com muita frequência
 Os assuntos não tinham interesse para mim
 Não tinha tempo para ler os e-mails

4. Por que motivo (s) gostava muito de receber as comunicações da IDNET? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Os temas eram interessantes
 Como mandavam poucas comunicações era agradável ler as notícias sobre o ecossistema
 Gostava de estar a par de todas as novidades que aconteciam no ecossistema

5. Quais os assuntos que tinham mais interesse para si? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Natureza das empresas sediadas
 Notícias sobre concursos/projetos de empreendedorismo externos
 Notícias sobre as instituições externas
 Notícias sobre as empresas que já saíram da incubadora
 Notícias sobre os Serviços que IDNET oferecia

6. Classifique de 1 a 5 qual a imagem que ficou da IDDNET. Sendo 1 muito má imagem e 5 excelente imagem. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

9. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- 18 anos a 24 anos
 25 anos a 34 anos
 35 anos a 44 anos
 45 anos a 54 anos
 Mais de 54 anos

10. Que tipo de atividade desenvolve/ desenvolvia a sua empresa? *

Anexo 3- Contrato de comodato e prestação de serviços



1.º out. _____

2.º out. _____

Contrato de Comodato e Prestação de Serviços

Entre

A Start Up Leiria - Associação para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias (IDDNET), NIPC n.º 507 019 415, com sede em Rua da Carvalha, n.º 570, 2400-441 Leiria, representada por Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes, na qualidade de Presidente do Conselho de Administração, adiante designada como Primeiro Outorgante,

E

A [empresa], NIPC n.º [NIPC], com sede em [Endereço + código-postal + localidade], representada por [nome do representante] na qualidade de [função], adiante designada como Segundo Outorgante.

é livremente celebrado o presente contrato que se regerá pelas cláusulas seguintes:

Cláusula 1.ª

O presente contrato tem por objetivo definir o serviço de incubação prestado pelo Primeiro Outorgante em benefício do Segundo Outorgante, para o desenvolvimento do projeto intitulado – [nome da empresa, projeto ou marca].

Cláusula 2.ª

1. A prestação de serviços referida na cláusula anterior inclui um conjunto de serviços descritos no documento intitulado “Condições de Funcionamento”, em anexo e que faz parte integrante deste contrato, a saber:
 - a) o acesso aos serviços básicos;
 - b) a instalação, para efeitos postais, da sede social do Segundo Outorgante, no edifício do Primeiro Outorgante sito na Rua da Carvalha, n.º 570, 2400-441 Leiria;
 - c) a utilização das salas de reuniões, mediante disponibilidade e marcação prévia;
 - d) a prestação do conjunto de serviços “My Opportunity”;
 - e) a cedência dum espaço numa sala de incubação do edifício sede do Primeiro Outorgante, para a modalidade de incubação física;
2. O Segundo Outorgante poderá solicitar a alteração da modalidade de incubação sempre que a gestão da sua equipa assim o justificar, sem custo adicional, bastando comunicar o seu pedido por escrito ao Primeiro Outorgante. São consideradas alterações da modalidade de incubação as seguintes situações:
 - a) passar de incubação virtual para incubação física ou vice-versa;
 - b) mudar de sala e/ou solicitar disponibilização de outra(s) sala(s).
3. De acordo com as salas disponíveis no seu edifício, o Primeiro Outorgante confirmará por escrito a data em que o Segundo Outorgante poderá proceder à mudança de sala [ou ocupar sala(s) adicional(ais)], indicando o número da sala e respetiva área.

Cláusula 3.ª

O Segundo Outorgante compromete-se a não dar ao equipamento e às instalações cedidos uso diferente do que fica consignado na primeira cláusula deste contrato.

Cláusula 4.ª

1. Obriga-se o Segundo Outorgante a conservar o equipamento e as instalações cedidas em bom estado, sendo da sua responsabilidade os encargos respeitantes a quaisquer deteriorações.
2. O Segundo Outorgante liquidará uma caução de 100,00 € + IVA, que será devolvida na cessação do contrato, caso não tenha havido deteriorações ou os respetivos encargos tenham sido assumidos pelo Segundo Outorgante.

Cláusula 5.ª

Obriga-se o Segundo Outorgante a fornecer os elementos necessários à avaliação periódica dos seus resultados pelo Primeiro Outorgante.

Cláusula 6.ª

1. O Segundo Outorgante pagará ao Primeiro Outorgante, pelo conjunto de serviços “My Opportunity” na modalidade de incubação __[física/co-work/virtual]__, a quantia mensal de __[valor tabelado]__ € (__valor em extenso__).
2. Estes valores serão revistos anualmente e acrescidos de IVA à taxa legal em vigor.
3. Quando se verifique a mudança de modalidade de incubação de acordo com o disposto no número 2 e 3 da cláusula segunda, o Primeiro Outorgante atualizará automaticamente o valor mensal de acordo com a dimensão do espaço cedido e a tabela de preços em vigor, a partir da data da mudança.
4. Para efeitos de revisão anual do montante mensal de acordo com o disposto no número 1 da presente cláusula, o Primeiro Outorgante obriga-se a enviar ao Segundo Outorgante, com a antecedência de 60 (sessenta) dias relativamente à data em que pretende que se opere o aumento, uma comunicação por escrito onde estabelece os termos da revisão.
5. Caso o Segundo Outorgante nada diga no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data da comunicação referida no número anterior, deve entender-se o silêncio como aceitação tácita da revisão de montante.
6. Pelo contrário, caso o Segundo Outorgante não se possa conformar com o novo montante a pagar, terá o direito de denunciar o contrato, com efeitos à data em que o Primeiro Outorgante pretende que a revisão opere, mediante o envio de carta registada ao Primeiro Outorgante nesse sentido.

Cláusula 7.ª

Serão ainda imputados ao Segundo Outorgante os custos com telecomunicações, os consumos de fotocópias e impressões e a utilização de outros serviços complementares de acordo com tabela de preços da Startup Leiria em vigor.

Cláusula 8.ª

1. Os pagamentos serão realizados por débito direto a favor do Primeiro Outorgante, através da conta n.º (IBAN): ____ [IBAN] ____, a partir do dia 15 (quinze) do mês seguinte à data da fatura, sendo o Segundo Outorgante avisado por escrito com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.
2. Em caso de atraso de pagamento será aplicada uma taxa de juro de mora de acordo com a taxa Euribor trimestral em vigor _____ à _____ data.

Cláusula 9.ª

Este contrato poderá cessar nas seguintes situações:

- a) por mútuo acordo reduzido a escrito;
- b) por caducidade;
- c) no caso em que o Segundo Outorgante não se possa conformar com a revisão de montantes referida no número 5 da cláusula 6.ª;
- d) mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias por parte do Segundo Outorgante;
- e) mediante aviso prévio de 90 (noventa) dias por parte do Primeiro Outorgante;
- f) por rescisão unilateral pelo Primeiro Outorgante, no caso dos meios disponibilizados não estarem a ser devidamente utilizados/rentabilizados, ou se verifiquem situações que violem claramente o interesse público, de pessoas ou de instituições;
- g) não pagamento pontual da remuneração mensal referida na cláusula 6.ª. Neste caso, o Primeiro Outorgante exercerá o seu direito de resolução comunicando essa sua intenção ao Segundo Outorgante num prazo não inferior a 8 (oito) dias corridos nem superior a 30 (trinta) dias corridos, para que, sem prejuízo da sua responsabilidade pela eventual mora no cumprimento, o Segundo Outorgante cumpra a sua obrigação. Esgotado o prazo fixado, o incumprimento será assumido como definitivo e a resolução do contrato produzirá os seus efeitos, sem necessidade de quaisquer outras formalidades, no primeiro dia seguinte ao termo daquele prazo.

Cláusula 10.ª

1. O presente contrato vigorará pelo período de um ano, podendo ser renovado automaticamente até ao final do período de pós-incubação, de acordo com os artigos 7.º e 8.º do regulamento da Startup Leiria, que faz parte integrante deste contrato e desde que não seja denunciado por nenhuma das partes de acordo com a cláusula de rescisão anterior.
2. No final do contrato, o Segundo Outorgante deverá entregar o equipamento e as instalações em bom estado.

Cláusula 11.ª

São aplicáveis ao presente contrato as normas e condições de funcionamento incluídas no Regulamento do Primeiro Outorgante, que faz parte integrante deste contrato (anexo I).

Cláusula 12.ª

O presente contrato tem efeitos a partir de __[dia]__ de __[mês]__ de __[ano]__.

Leiria, _____ de _____ de 20____.

Pelo Primeiro Outorgante

Pelo Segundo Outorgante

Anexo 5- Autorização de correspondência

AUTORIZAÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA

Declaro que autorizo a utilização dos meus dados para envio de comunicações da Startup Leiria, de acordo com a Nova Lei do RGPD aplicável a partir de dia 25 de Maio de 2018.

Sim Não

_____ (Assinatura)

Empresa 0 _____

Nome 0 _____

Na qualidade de:

Sócio-gerente

Representante legal

Responsável

Autorizo o recebimento de correspondência registada ou encomendas que não sejam à cobrança pela Startup Leiria

Data ____ / ____ / ____ Assinatura _____

Anexo 6- Declaração de bom estado da sala

DECLARAÇÃO DE BOM ESTADO

Declaro que autorizo a utilização dos meus dados para envio de comunicações da Startup Leiria, de acordo com a Nova Lei do RGPD aplicável a partir de dia 25 de Maio de 2018.

Sim Não

_____ (Assinatura)

Empresa 0 _____

Nome 0 _____

Morada 0 _____

C. Postal 0 - 0 Localidade 0 _____

Telefone _____

Qtd.

Registo de defeitos existentes

<input type="checkbox"/>	Secretárias	_____
<input type="checkbox"/>	Bloco gavetas/ chaves	_____
<input type="checkbox"/>	Cadeiras fixas	_____
<input type="checkbox"/>	Cadeiras com rodas	_____
<input type="checkbox"/>	Caixotes do Lixo	_____
<input type="checkbox"/>	Armarios / chaves	_____
<input type="checkbox"/>	Quadros/apagador	_____
<input type="checkbox"/>	Bengaleiro	_____
<input type="checkbox"/>	Bancada	_____
<input type="checkbox"/>	Mesa de reunião	_____

Material extra:

Eu _____,
declaro que confirmei o estado da sala _____ identificada no contrato celebrado
com a Startup Leiria _____ e que este se encontrava em bom estado de uso.

Comprometo-me a liquidar uma caução de 100€ + IVA que será devolvida na
cessação do contrato, caso não tenham havido deteriorações ou os respetivos
encargos tenham sido assumidos pela Startup Leiria (Exemplos: Paredes, portas,
chaves, cartões de acesso, entre outros).

Data ____ / ____ / ____ Assinatura _____

Anexo 7- Registo de utilizador



A preencher pela
Startup Leiria

N.º de cartão

Entrada

Validade

REGISTO DE UTILIZADOR

Declaro que autorizo a utilização dos meus dados para envio de comunicações da Startup Leiria, de acordo com a Nova Lei do RGPD aplicável a partir de dia 25 de Maio de 2018.

Sim Não

_____ (Assinatura)

Empresa _____

Nome _____

Função Sócio-gerente Coordenador Colaborador

Morada _____

C. Postal _____ - Localidade _____

Telefone _____ E-mail _____

Declaração de entrada

Foram entregues ao utilizador:

_____ chave da sala _____
 _____ chave da cx. de correio _____
 _____ cartão de acesso ao edifício _____

Ao assinar este documento, o utilizador declara que:

- Tomou conhecimento das normas de funcionamento do edifício c da Startup Leiria.
- É responsável pela boa utilização e preservação dos bens entregues;

Comprometendo-me a devolver o cartão de acesso ao edifício, chave da sala e todos os bens me entregues pela Startup Leiria aquando da minha saída da empresa supra indicada, tomando conhecimento da taxa aplicada, no caso de não devolução.

Data ____ / ____ / ____ Assinatura _____

Declaração de saída

Foram entregues à I Startup Leiria

_____ chave da sala _____
 _____ chave da cx. de correio da sala _____
 _____ cartão de acesso ao edifício _____

Ao assinar este documento, o utilizador declara que devolveu os referidos bens e que não efetuou cópia dos mesmos aquando da saída da empresa supra indicada.

Data ____ / ____ / ____ Assinatura _____

Anexo 8- Declaração de bom estado de saída da sala



DECLARAÇÃO DE BOM ESTADO SAÍDA DA STARTUP LEIRIA

Declaro que autorizo a utilização dos meus dados para envio de comunicações da Startup Leiria, de acordo com a Nova Lei do RGPD aplicável a partir de dia 25 de Maio de 2018.

Sim Não

_____ (Assinatura)

Empresa 0 _____

Nome 0 _____

Morada 0 _____

C. Postal 0 - 0 Localidade 0 _____

Telefone _____

Registo de defeitos existentes à data da cessação do contrato:

Qtd.	Data: ____ / ____ / ____
<input type="checkbox"/> Secretárias	_____
<input type="checkbox"/> Bloco gavetas/ chaves	_____
<input type="checkbox"/> Cadeiras fixas	_____
<input type="checkbox"/> Cadeiras com rodas	_____
<input type="checkbox"/> Caixotes do Lixo	_____
<input type="checkbox"/> Armários / chaves	_____
<input type="checkbox"/> Quadros/apagador	_____
<input type="checkbox"/> Bengaleiro	_____
<input type="checkbox"/> Bancada	_____
<input type="checkbox"/> Mesa de reunião	_____
<input type="checkbox"/> Parede	_____
<input type="checkbox"/> Material extra:	_____

Eu _____,

declaro que tomei conhecimento que na existência / registo de deteriorações, a devolução da caução (100€ + IVA) não será realizada até que o encargo seja averiguado pela Startup Leiria. Caso o encargo seja superior ao montante da caução, comprometo-me a liquidar a diferença.

Data ____ / ____ / ____ Assinatura _____

Anexo 9- Monofolha



COACHING

- ▶ Prototipagem e validação de ideias;
- ▶ Early Adopters_1º Clientes;
- ▶ Road Map de Desenvolvimento;
- ▶ Acesso a Financiamento.



ACESSO À REDE

- Mentores
- Especialistas
- Parceiros de negócio

ECOSSISTEMA

- ▶ Partilha de conhecimento entre empreendedores;
- ▶ Eventos de Networking.



TEAM SHARING

- ▶ Business developer, strategist, marketer, CFO



Rua da Carvalho, 570 • 2400-441 • Leiria • T 244 859 460 • F 244 859 469 • www.iddnet.pt

visite-nos no facebook www.facebook.com/iddnet

Incubação de Ideias

- ✓ Coaching Individual
- ✓ Acesso à rede de contactos
- ✗ Partilha no Ecosistema
- ✗ Escritório
- ✗ Salas de reuniões
- ✗ Sede

50€/mês

Oferta das 4 primeiras sessões
(Exceto para Start Up Voucher)

Incubação Virtual

- ✓ Coaching Individual
- ✓ Acesso à rede de contactos
- ✓ Partilha no Ecosistema
- ✗ Escritório
- ✓ Sala de reuniões
- ✓ Sede

74€/mês

Incubação Física

- ✓ Coaching Individual
- ✓ Acesso à rede de contactos
- ✓ Partilha no Ecosistema
- ✓ Escritório
- ✓ Sala de reuniões
- ✓ Sede



STARTUP / SPIN-OUT*

gabinete 20m ² 260€/mês	gabinete 40m ² 460€/mês
---------------------------------------	---------------------------------------

gabinete 30m ² 345€/mês	gabinete 60m ² 690€/mês
---------------------------------------	---------------------------------------

open space
120€/mês

OUTRAS SITUAÇÕES

gabinete 20m ² 300€/mês	gabinete 40m ² 530€/mês
---------------------------------------	---------------------------------------

gabinete 30m ² 400€/mês	gabinete 60m ² 790€/mês
---------------------------------------	---------------------------------------

open space
120€/mês

INTERNET - 15€/MÊS

*Empresas criadas há menos de 3 anos,
no momento de entrada na incubadora.

TEMPO DE INCUBAÇÃO - 2 a 4 anos

A estes preços acresce o IVA à taxa legal em vigor. Estes preços não incluem o serviço Team Sharing.

Anexo 10- Preçário de aluguer de salas de reunião

ALUGUER DE SALAS DE REUNIÃO



SALA DE REUNIÕES 1

CAPACIDADE: SALA COM 50m²

PLATEIA - 30 LUGARES
ESCOLA - 24 LUGARES
REUNIÃO - 26 LUGARES
EM U - 24 LUGARES

PREÇO: 1 DIA (130,00€) / ½ DIA (95,00€)



SALA DE REUNIÕES 2

CAPACIDADE: SALA COM 22m²

REUNIÃO - 10 LUGARES

PREÇO: 1 DIA (90,00€) / ½ DIA (65,00€)



SALA DE REUNIÕES 3

CAPACIDADE: SALA COM 27m²

PLATEIA - 16 LUGARES
ESCOLA - 12 LUGARES
REUNIÃO - 14 LUGARES
EM U - 12 LUGARES

PREÇO: 1 DIA (110,00€) / ½ DIA (80,00€)

OBSERVAÇÕES:

- * A estes valores acresce o IVA à taxa atual de 23%
- * Considera-se 1/2 dia quando o período de utilização é inferior a 4 horas
- * As salas 1, 2 e 3 dispõem de:
 - Videoprojector sem som
 - Ponto de rede com acesso à internet
 - Internet via *wireless*
 - Computador portátil (quando solicitado)
 - Quadro branco com marcadores
 - Mesas e cadeiras
- * A Sala 1 dispõe de videoconferência por IP
- * Águas e serviço de *Coffee Break* não incluído