

João Pedro Coelho de Campos

# A Incubação de Empresas

Boas Práticas e Fatores Críticos de Sucesso

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Agosto de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





• U

C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Coelho de Campos

# A Incubação de Empresas

Boas Práticas e Fatores Críticos de Sucesso

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Entidade de acolhimento: Conselho Empresarial do Centro/Câmara de  
Comércio e Indústria do Centro

Orientador académico: Prof. Doutor Pedro Godinho

Orientador profissional: Doutora Isabel Maria Bontempo de Sá

Coimbra, agosto de 2015





## **Resumo**

O presente relatório foi elaborado como parte integrante do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e pretende ser o reflexo do estágio curricular realizado no Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC), durante o período de 2 de fevereiro de 2015 a 25 de junho de 2015.

Dadas as dificuldades inerentes ao início de vida de uma empresa, muitas são aquelas que não resistem aos desafios e obstáculos colocados pelas dinâmicas do mercado. Estudos apontam para que apenas 3 em cada 10 empresas criadas sobrevivem aos primeiros 5 anos de existência. Assim, torna-se crucial a criação de mecanismos de apoio aos empreendedores nesta fase mais débil e marcada por uma acrescida vulnerabilidade e incerteza. É neste sentido que surgem as incubadoras de empresas. As incubadoras facilitam o acesso aos vários recursos que as empresas desesperadamente necessitam no momento em que mais precisam. Ciente das dificuldades e das necessidades sentidas pelos empreendedores, o CEC/CCIC, materializando a sua missão enquanto agente promotor e facilitador do empreendedorismo, criou em 2007, no âmbito da sua Secção de Empreendedorismo e Incubação, a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC). Deste modo, por ser um tema que desde logo me despertou o interesse e por acreditar que as incubadoras de empresas, e em especial as incubadoras da RIERC, são um instrumento eficaz no que toca à formação e nutrição de empresas e por assumirem uma papel crucial num contexto de contração económica e de crescimento do desemprego, o tema deste relatório incide, exatamente, sobre a incubação de empresas.

O objetivo deste relatório passa, numa primeira instância por justificar a eficácia das incubadoras enquanto instrumento de apoio ao desenvolvimento dos empreendedores e dos seus negócios e, numa segunda instância por apresentar um conjunto de linhas orientadoras que pautam a atuação das incubadoras de sucesso.

Neste relatório são apresentadas algumas evidências que permitem aferir que as incubadoras de empresas desempenham um papel crucial ao nível da criação e da sobrevivência das novas empresas.

**Palavras-Chave:** Incubação de Empresas, Empreendedorismo, Boas-Práticas, Proposta de Valor, Fatores Críticos de Sucesso.



## **Abstract**

The following report comes as part of the Master's degree in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra and aims to be a reflection of the internship done at the Business Council of the Centro Region/Chamber of Commerce and Industry of the Centro Region (CEC/CCIC) during the period from February 2<sup>nd</sup> 2015 to June 25<sup>th</sup> 2015.

Given the inherent difficulties to the early stages of a company, many businesses do not resist the challenges and obstacles raised by the market dynamics. Studies show that only 3 out of 10 companies survive to the first five years of existence. Thus, it is critical to create mechanisms to support the entrepreneurs in this stage characterized by an increased vulnerability and uncertainty. To overcome this problem business incubators emerged. Business incubators provide access to several features that entrepreneurs desperately need at the time they need it most. Aware of the difficulties and the needs experienced by the entrepreneurs, the CEC/CCIC, materializing its mission as a promoter and facilitator of the entrepreneurship, created in 2007, under its Section of Entrepreneurship and Incubation, the Network of Business Incubators of the Centro Region (RIERC). Thus, because it was a theme which immediately aroused my interest and because I believe that business incubators, especially the incubators that are members of the RIERC, are an effective tool when it comes to develop and nurture young companies and because business incubators can assume a critical role in a context of economic contraction and rising unemployment, the subject of this report focuses exactly on business incubation.

The aim of this report is, firstly, to justify the effectiveness of the business incubators as a tool to support the development of the entrepreneurs and their businesses and, in a second instance, to present a set of guidelines that guide the operations of the most successful incubators.

In this report I present some evidence that support the idea that business incubators play a critical role in terms of the creation and the survival rates of the new companies.

**Keywords:** Business Incubation, Entrepreneurship, Best Practice, Value Proposition, Critical Success Factors.





## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

<b>CAE</b>	Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
<b>CBA</b>	Centro Business Angels
<b>CEC/CCIC</b>	Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro
<b>CSES</b>	Centre for Strategy & Evaluation Services
<b>EB</b>	Entidade Beneficiária
<b>EEN</b>	Enterprise Europe Network
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>I&amp;DT</b>	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>NBIA</b>	The National Business Incubation Association
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>QREN</b>	Quadro de Referência Estratégico Nacional
<b>RIERC</b>	Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro
<b>RIRC</b>	Rede de Inovação da Região Centro
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão da Qualidade
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UKBI</b>	UK Business Incubation
<b>VOS</b>	Verificações On-the-Spot



## **Lista de Figuras**

Figura 1: O conceito básico de incubadora .....	12
Figura 2: A proposta de valor das incubadoras de empresas segundo Campbell, <i>et al.</i> ....	18
Figura 3: A proposta de valor das incubadoras de empresas segundo Smilor & Gill .....	19
Figura 4: Os vários tipos de incubadora segundo Allen & McCluskey .....	22
Figura 5: Modelo de avaliação das incubadoras .....	25
Figura 6: As componentes distintivas dos modelos de incubação .....	28
Figura 7: As estratégias de seleção das incubadoras .....	29

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: As várias definições de incubação de empresas .....	8
Tabela 2: A proposta de valor das incubadoras de empresas .....	19
Tabela 3: As incubadoras RIERC .....	43



## Sumário

Capítulo I - Introdução.....	1
Capítulo II - Enquadramento Teórico .....	3
Capítulo III - Revisão Teórica.....	5
III.1 - O fenómeno da incubação de empresas: génese e evolução. ....	5
III.2 - O Conceito de Incubadora de Empresas. ....	7
III.3 - A Proposta de Valor das Incubadoras de Empresas.....	15
III.4 - Tipologias de Incubadoras de Empresas. ....	20
III.5 - Boas Práticas de Incubação de Empresas. ....	24
III.5.1 - As componentes dos modelos de incubação .....	27
III.5.1.1 – Seleção.....	28
III. 5.1.2 - Serviços de Apoio ao negócio. ....	29
III. 5.1.3 – Mediação. ....	30
III.6 - Fatores Críticos de Sucesso.....	31
Capítulo IV - O Estágio. ....	39
IV.1 - O Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro. ..	39
IV.2 - O CEC/CCIC e a incubação de empresas: a RIERC .....	42
IV.3 - Objetivos do Estágio.....	45
IV.4 - Tarefas e Responsabilidades assumidas durante o Estágio.....	46
IV.4.1 - Apoio à Gestão do Sistema da Qualidade.....	46
IV.4.2 - Apoio na gestão de projetos de investimento.....	49
IV.4.3 - Apoio e acompanhamento em auditorias financeiras: VOS. ....	51
IV.4.4 - Tarefas realizadas no âmbito da RIERC.....	52
Capítulo V - Análise Crítica.....	55
Capítulo VI - Conclusões.....	57
Referências Bibliográficas.....	59
Anexos.....	65
Anexo I.....	66

Anexo II.....	67
Anexo III.....	68







## Capítulo I - Introdução

O presente relatório tem como objetivo descrever e refletir sobre as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular realizado no Conselho Empresarial do Centro/Câmara do Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC), mais concretamente no Departamento de Empreendedorismo, Associativismo e Cooperação Regional e no Departamento da Qualidade. O CEC/CCIC constitui uma associação sem fins lucrativos que tem como finalidade o desenvolvimento homogêneo e sustentado, estudo, defesa e promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos da Região Centro.

Num contexto de contração económica e de crescimento do desemprego, marcado pelas baixas taxas de sobrevivência das novas empresas, torna-se fundamental criar mecanismos de apoio aos empreendedores capazes de nutrir e de desenvolver de uma forma sustentada os seus negócios. Foi neste sentido, de forma a colmatar as dificuldades sentidas pelos empreendedores nos primeiros anos de vida das suas empresas, que o CEC/CCIC criou, com o intuito de apoiar todos aqueles que pretendem desenvolver iniciativas empreendedoras, a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC). As incubadoras de empresas são estruturas, já com provas dadas, que, de um modo geral, apoiam empresas nas primeiras etapas da sua vida, desempenhando, por isso, um papel fundamental enquanto agente impulsionador da economia.

Assim, por ser um tema que desde logo me despertou o interesse, pela relevância na atual conjuntura económica e por acreditar que as incubadoras de empresas, e em especial as incubadoras da RIERC, são um instrumento capaz de contribuir para ultrapassar o atual cenário económico menos favorável, este relatório irá incidir sobre a temática da incubação de empresas.

Como tal, este relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos, compostos por diversos subcapítulos. No **Capítulo II – Enquadramento e Objetivos** é feito o enquadramento da temática da incubação de empresas, assim como é justificada a pertinência do seu estudo no atual contexto económico geral e no contexto da entidade de acolhimento. De igual modo, são também estabelecidos, neste primeiro capítulo, os objetivos deste estudo.

No **Capítulo III – Revisão Teórica** é feita uma apresentação sumária, assente numa revisão da literatura, de alguns conceitos e abordagens relevantes para perceber o funcionamento, o propósito e a importância da incubação de empresas. Assim, nesse

sentido, começo por fazer uma breve análise do fenómeno da incubação, evidenciando os fatores que estão na origem da sua evolução. De seguida, apresento as várias definições de incubadora de empresas presentes na literatura, explanando as diferentes dimensões inerentes ao conceito. A proposta de valor das incubadoras de empresas é também alvo de estudo neste relatório. De seguida, são apresentados os vários modelos de incubação propostos na literatura e as suas respetivas variáveis caracterizadoras. Finalmente, por último são sugeridas algumas linhas orientadoras que devem pautar a atuação de uma incubadora de sucesso.

No **Capítulo IV – O Estágio** é feita uma apresentação da entidade de acolhimento, o CEC/CCIC, enunciando de seguida os objetivos propostos para o estágio e descrevendo detalhadamente as tarefas e as responsabilidades assumidas.

No **Capítulo V – Análise Crítica** é feita uma breve reflexão sobre a atividade da entidade de acolhimento e são, também, sugeridas algumas recomendações que na minha opinião podem contribuir para o desenvolvimento e melhoria do CEC/CCIC.

Finalmente, no **Capítulo VI – Conclusões** é feito um resumo do tema estudado, uma síntese das contribuições do trabalho realizado e o balanço das aprendizagens.

## Capítulo II - Enquadramento e Objetivos

O fenómeno do empreendedorismo tem crescido a um ritmo alucinante pelos quatro cantos do mundo. Cada vez são mais aqueles que, movidos pelo sonho, se aventuram no mundo empresarial. Portugal não foge a esta regra, muito pelo contrário. Segundo a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2012), mesmo com o agravar da situação económica, financeira e social do País, a iniciativa empreendedora não diminuiu. Os dados recolhidos pela GEM revelam ainda que os portugueses são mais empreendedores do que a média europeia.

No entanto, entre o desejo e a concretização desse sonho há um longo caminho pela frente, cheio de altos e baixos. Uma verdadeira corrida de obstáculos que o empreendedor terá de ultrapassar. Esse caminho começa com grandes desafios. Os primeiros anos de vida de uma empresa tendem a ser os mais tumultuosos, os mais críticos e, por isso, também aqueles com as maiores probabilidades de insucesso. Segundo Cressy (2006), as hipóteses de falência de uma empresa crescem aproximadamente até aos 18 meses, atingindo probabilidades na ordem dos 45%. Após esse período mais conturbado, a probabilidade de falência tende depois a diminuir gradualmente para uma taxa mais reduzida. Porém são poucas as empresas que conseguem chegar a este período mais tranquilo. E desenganem-se aqueles que pensam que esta não é uma realidade bem presente em Portugal. Apesar do espírito empreendedor, tal já referido, ser uma característica marcante do povo português, segundo dados recolhidos pelo INE (2012), a taxa de mortalidade das empresas recém-criadas em Portugal é das mais elevadas na União Europeia (UE), atingindo os 70% a cinco anos. Não querendo defender uma visão ilusória, em que todas as empresas sobrevivem, este valor parece-me, sem qualquer dúvida, maior do que o desejável e por isso motivo de preocupação. Afinal de contas, 7 em cada 10 empreendedores vêm o seu sonho fracassar em poucos anos.

Estes dados vêm provar, se era ainda necessária alguma prova, que iniciar um negócio e mantê-lo no caminho certo não é nada fácil e que tal exige um conjunto variado de recursos, como conhecimento, capital, infraestruturas e uma rede contatos. Recursos estes, que muitas vezes o empreendedor, simplesmente, não tem. E é, exatamente, a falta destes recursos que está na origem dos elevados índices de mortalidade das empresas. Assim, torna-se crucial a criação de mecanismos de apoio aos empreendedores nesta fase mais débil e marcada por uma acrescida vulnerabilidade e incerteza. É neste contexto, e em

resposta a todos estes problemas, que surgem as incubadoras de empresas. Além de facilitarem o acesso aos vários recursos que as empresas desesperadamente precisam, as incubadoras fazem-no no momento em que as empresas mais necessitam, ou seja, nas etapas iniciais da sua vida.

Ciente das dificuldades e das necessidades sentidas pelos empreendedores, o CEC/CCIC, assumindo o compromisso de transformar a Região Centro de Portugal numa das regiões mais competitivas do país e da UE e materializando a sua missão enquanto agente promotor e facilitador do empreendedorismo, criou em 2007, no âmbito da sua Secção de Empreendedorismo e Incubação, a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC), a primeira rede de incubadoras a nível nacional.

A RIERC pretende apoiar todos aqueles que se pretendem lançar na aventura do empreendedorismo através de uma atuação marcada por uma lógica de rede e por uma dinâmica de interação e articulação entre as diferentes incubadoras da rede. Ao atuar em conjunto e ao conciliar esforços e recursos, as incubadoras da RIERC apresentam uma proposta de valor com enorme valor acrescentado para o empreendedor.

Prova de que as incubadoras devem ser um instrumento a ter em conta e que têm realmente um impacto positivo nas probabilidades de sucesso das empresas, são os dados revelados pela National Business Incubation Association (NBIA) (2007), que sugerem que a probabilidade de insucesso das empresas que recorrem à incubação é claramente inferior em relação às que tentam sobreviver sozinhas. Senão, vejamos: a taxa de mortalidade das empresas que passam pela incubação é de 20%, enquanto que nas demais empresas este valor ascende aos 70%. Estes dados vêm confirmar que o processo de incubação é um dos mais eficazes mecanismos de formação de empresas.

Por tudo isto, este relatório, que terá como pano de fundo a temática da incubação de empresas, tem, numa primeira instância, o objetivo de discutir este conceito, justificando a eficácia das incubadoras enquanto instrumento de apoio ao desenvolvimento dos empreendedores e dos seus negócios e, numa segunda instância, tem o objetivo de apresentar um conjunto de linhas orientadoras que, segundo a literatura, pautam a atuação de uma incubadora de sucesso.

## Capítulo III – Revisão Teórica

### III.1 - O fenómeno da incubação de empresas: génese e evolução

Decorria o ano de 1959 quando, na cidade de Batavia, no estado de Nova Iorque, foi introduzido ao mundo o conceito de incubadora de empresas (Hackett & Dilts, 2004a). Tudo começou quando o maior empregador desta pequena cidade, a Massey Ferguson, faliu e fez disparar o desemprego local para os 20%, deixando vago um enorme complexo de edifícios de escritórios que mais tarde viria a ser comprado pela família Mancuso. Sem conseguir encontrar um inquilino capaz de arrendar todo o imóvel, Charles Mancuso decidiu dividir o espaço e arrendá-lo a pequenas empresas, algumas das quais ainda em fase embrionária. Dada a necessidade manifestada destas empresas em receber algum apoio nomeadamente ao nível da gestão e no acesso a capital, além das instalações, eram também prestados alguns serviços de consultoria e de assistência no acesso ao financiamento (Hackett & Dilts, 2004a). Surgiu, assim, com o objetivo de estimular uma economia local confrontada com uma forte crise de desemprego, a primeira incubadora de empresas, denominada Centro Industrial de Batavia.

Desde então, o conceito de incubação tem sido constantemente influenciado e moldado por uma série de eventos e de desenvolvimentos não só de cariz económico mas, também, de cariz tecnológico e legal. Para Hamdani (2006) são, de um modo geral, estes os fatores que estão na origem da evolução do conceito ao longo das últimas décadas:

- a necessidade de revitalização urbana e de desenvolvimento comunitário;
- o interesse na comercialização de *outputs* de investigação científica;
- o ambiente tecnológico altamente dinâmico e;
- a receptividade dos mercados de capitais ao conceito de incubação.

Na sua origem, as incubadoras de empresas eram vistas fundamentalmente como instrumentos de reconversão do tecido económico, de renovação urbana e de desenvolvimento comunitário<sup>1</sup> (Aernoudt, 2004). As primeiras incubadoras tinham uma forte ligação ao setor imobiliário, tendo sido concebidas para dar resposta à dificuldade que

---

<sup>1</sup> As primeiras experiências de incubação decorreram em pleno período de reconversão económica, marcado pelos desafios enfrentados pela economia americana com a Grande Depressão dos anos 30 e a participação na II Guerra Mundial, pelo que se compreende perfeitamente este propósito.

alguns proprietários de imóveis sentiam em arrendar as suas instalações. Diante da dificuldade de encontrar um único locatário capaz de arrendar toda a área, os proprietários destes imóveis viram-se obrigados a dividir estes espaços em parcelas e a arrendá-las a diferentes inquilinos.

Dada a preocupação do governo em revitalizar áreas urbanas degradadas e em criar oportunidades de emprego nas proximidades das áreas de residência, combinado com o facto de alguns destes imóveis serem propriedade pública, as primeiras experiências de incubação eram, fundamentalmente, apoiadas por autoridades governamentais, ou, em certos casos, resultado de parcerias público-privadas (Hamdani, 2006).

Segundo Hamdani (2006), se durante os anos 60 se assistiu a uma difusão lenta dos programas de incubação, na década de 70, motivado pelo interesse crescente em comercializar os *outputs* de investigações científicas e tecnologias oriundas do meio universitário, verificou-se um aumento significativo do número de incubadoras.

Em face da crescente ênfase associada à comercialização dos resultados da investigação científica, verificou-se uma necessidade de proteger os interesses dos produtores de propriedade intelectual. Assim, com esse intuito, foi aprovado, em 1980 nos EUA, o “Bayh-Dole Act”, que autorizou universidades e outros centros de investigação a registar patentes com base em resultados de investigação desenvolvida com financiamentos públicos.

A par da aprovação do “Bayh-Dole Act”, também o aumento considerável do reconhecimento da importância da inovação e da proteção dos direitos de propriedade intelectual pelo sistema legal americano e as oportunidades de lucro derivadas da comercialização de investigação biomédica contribuíram para que, nas décadas de 80 e 90, se verificasse uma expansão e um ritmo de difusão sem precedentes do conceito de incubação (Hackett & Dilts, 2004a).

Nos anos 90 voltou-se a verificar uma mudança de paradigma, desta vez motivada por eventos de natureza tecnológica e relacionados com o mercado de capitais. O conceito de incubação viu-se, assim, fortemente influenciado pela penetração das tecnologias de informação e comunicação em todos os sectores da economia, pela rápida obsolescência tecnológica, pelo fácil acesso aos mercados de capitais e pela difusão do conceito de *business angels* (Hamdani, 2006). Ao mesmo tempo que estes desenvolvimentos deram origem as novas oportunidades, também criaram uma procura por novos serviços que até à

data era inexistente, dando origem a novos modelos de incubação que procuravam ir de encontro às expectativas emergentes das novas empresas.

O conceito de incubação foi evoluindo, tanto nos EUA como na Europa e na Ásia, de forma sólida e consistente, acompanhando a evolução da economia e da sociedade, cada vez mais dependente da tecnologia e do conhecimento. O rápido crescimento do sector da incubação registou-se um pouco por todo o mundo. Estimativas do Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) (2002) apontavam para a existência de mais de 3000 incubadoras a nível mundial no ano de 2001, das quais um terço localizadas na América do Norte, 30% na Europa Ocidental e as restantes dispersas pelo Extremo Oriente (20%), América do Sul (7%), Europa de Leste (5%) e África, Médio Oriente e outras regiões (5%).

Dados mais recentes recolhidos pela NBIA (2015), revelam um crescimento substancial do número de incubadoras, estimando a existência de cerca de 7000 incubadoras de empresas em todo o mundo no ano de 2012.

### **III.2 - O Conceito de Incubadora de Empresas**

Apesar da relativa maturidade das incubadoras de empresas, não existe um consenso em torno da sua definição (Bruneel, *et al.*, 2012). No entanto, ainda que o conceito esteja longe de ser claro, verificam-se algumas similaridades e um considerável grau de sobreposição entre as diferentes definições presentes na literatura (Bergek & Norrman, 2008). A análise das várias definições propostas, não só por académicos mas também por estudos de larga escala e por associações ligadas à incubação (Tabela 1), fundamenta esta afirmação, verificando-se facilmente um certo grau de convergência. Esta mesma análise revela ainda que os diversos autores geralmente se suportam em dois elementos aquando da construção do conceito de incubadora: o portfólio de serviços oferecido às empresas incubadas e o próprio objetivo da incubadora.

É inequívoco que as incubadoras de empresas disponibilizam um vasto conjunto de serviços e recursos às suas incubadas, no entanto, surgem algumas dúvidas sobre a composição exata desta oferta. São vários os serviços e recursos mencionados na literatura. Aerts, *et al.* (2007), por exemplo, na sequência do estudo de 107 incubadoras europeias, identificaram 23 diferentes serviços. De acordo com os dados recolhidos, entre as ofertas



mais comuns encontravam-se, a título de exemplo, espaços para conferências, salas de reuniões, serviços relacionados com o *networking*, apoio na elaboração do plano de negócios e suporte na formação da empresa. No entanto, apesar dos múltiplos serviços propostos pela literatura, verifica-se, com base na frequência com que são mencionados, que estes serviços são, de um modo geral, consistentes e transversais a um grande número de estudos e definições. Assim, quando comparados, emerge um padrão que facilita a categorização das várias componentes da oferta das incubadoras.

**Tabela 1:** As várias definições de incubação de empresas.

---

**National Business Incubation Association (NBIA, 2015):** processo de apoio a empresas que acelera o desenvolvimento saudável de *start-ups* e empresas imaturas, fornecendo aos empreendedores um vasto leque de serviços e recursos orientados às suas necessidades. Estes serviços, apesar de serem geralmente prestados ou orquestrados pela gestão da incubadora, podem também ser oferecidos através da sua rede de contatos. O principal objetivo de uma incubadora passa por produzir empresas de sucesso que sairão do programa de incubação financeiramente viáveis e autónomas. Estas empresas graduadas terão o potencial para criar postos de trabalho, revitalizar as áreas onde estão inseridas, comercializar novas tecnologias, e fortalecer a economia local e regional.

**United Kingdom Business Incubation:** combinação única e altamente flexível de processos de desenvolvimento empresarial, infraestruturas e pessoas, projetado para nutrir e estimular o crescimento de novos negócios de pequena dimensão através do apoio ao longo dos estágios iniciais do seu desenvolvimento.

**European Commission (Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002):** organização que acelera e sistematiza o processo de criação de empresas de sucesso, proporcionando-lhes um abrangente e integrado conjunto de apoios que incluem instalações, serviços de suporte ao negócio, *clustering* e oportunidades de *networking*.

**Aernoudt (2004):** processo de desenvolvimento interativo cujo objetivo consiste em incentivar as pessoas a criar o seu próprio negócio e em apoiar a *start-ups* no desenvolvimento de produtos inovadores. (...) Além do alojamento, uma incubadora geralmente oferece outros serviços, como apoio à gestão, acesso a financiamento (principalmente através de ligações com fundos de capital semente ou *business angels*), aconselhamento legal, *know-how* operacional e acesso a novos mercados.

---

**Fonte:** Adaptado de Bruneel, *et al.* (2012).

Bergek & Norrman (2008), por exemplo, em busca da definição de incubadora e dessa mesma categorização, constataram a existência de um grande número de definições em muitos aspetos semelhantes, tendo identificado quatro componentes que receberam particular atenção em estudos anteriores: i) espaços de escritório; ii) conjunto de recursos e

serviços de suporte partilhados; iii) gama de serviços de apoio às empresas e aconselhamento (“*coaching*”) de cariz profissional, e; iv) acesso a redes de contactos (“*networks*”) internas e/ou externas à incubadora. Autores como Smilor & Gill (1986) e Barrow (2001) são ainda mais sintéticos e propõem uma classificação dos recursos e serviços prestados pelas incubadoras assente em três categorias: i) infraestruturas; ii) apoio ao negócio, e; iii) acesso a *networks*. Bruneel, *et al.* (2012), com o intuito de capturar a evolução da proposta de valor das incubadoras de empresas ao longo das várias gerações<sup>2</sup>, propuseram uma segmentação semelhante. A importância relativa atribuída a cada uma destas dimensões tem variado ao longo do tempo e de geração para geração, desde o foco inicial nas instalações e serviços administrativos até a uma mais recente ênfase na importância dos serviços de apoio ao negócio e no acesso a redes de contactos (Peters, *et al.*, 2004).

Usando a classificação proposta por Smilor & Gill (1986), Barrow (2001) e Bruneel, *et al.* (2012) como linha orientadora, de seguida é feita uma breve descrição de cada uma destas três dimensões.

A oferta de infraestruturas sempre foi parte integrante da incubação de empresas (Lalkaka & Bishop, 1998) e apresenta-se como uma dimensão comum a todos os tipos de incubadoras, constituindo o núcleo da sua proposta de valor: arrendar aos seus incubados instalações sob condições mais favoráveis do que as do mercado (Bruneel, *et al.*, 2012). A oferta de instalações é considerada por muitos autores uma dimensão crítica do processo de incubação (Bergek & Norrman, 2008) e evidências empíricas sugerem que esta componente é a que mais benefícios proporciona às empresas incubadas (Chan & Lau, 2005). O conceito de infraestruturas aqui apresentado compreende, a par do espaço de escritório propriamente dito onde a empresa desenvolve a sua atividade, também uma série de outros serviços complementares, muitas vezes denominados de recursos partilhados. Estes incluem, por exemplo, serviços de receção, atendimento telefónico, acesso à internet, salas de reuniões, salas de conferências ou parques de estacionamento (Aerts, *et al.*, 2007; CSES, 2002; McAdam & McAdam, 2008). Instalações mais especializadas, como laboratórios e equipamentos de investigação, são também consideradas como parte integrante da oferta de infraestruturas (Grimaldi & Grandi, 2005). A maioria destes serviços estão disponíveis para todas as empresas e não diferem de incubada para

---

<sup>2</sup> O estudo de Bruneel, *et al.* (2012) é apresentado mais adiante neste relatório.

incubada. Ao serem partilhados entre as diversas empresas, estes serviços e recursos são normalmente disponibilizados a preços relativamente baixos.

Os serviços profissionais de apoio ao negócio emergiram na segunda geração e são parte integrante da terceira geração de incubadoras (Lalkaka & Bishop, 1998). Estes estão normalmente associados a atividades de *mentoring*, *coaching*, consultoria (Chan & Lau, 2005), formação (Aerts, *et al.*, 2007; Barrow, 2001) e apoio na elaboração do plano de negócios (Peña, 2004). Estes serviços estão relacionados com o desenvolvimento do negócio e são geralmente prestados pela gestão e equipa técnica da incubadora diretamente às empresas incubadas.

O acesso a *networks*, foco de grande atenção desde os anos 90, é a última dimensão do portfólio de serviços e recursos de uma incubadora. A sua importância é aferida quando alguns autores chegam mesmo a definir incubadora como uma “rede de indivíduos e de organizações” (Hackett & Dilts, 2004a). O *networking* entre empresas incubadas e com empresas já graduadas é apontado por diversos autores como crucial (Aernoudt, 2004; Grimaldi & Grandi, 2005). Estabelecer o contacto entre as empresas incubadas e as redes mais apropriadas irá ajudá-las a construir o seu capital social<sup>3</sup>, cujo valor para empresas no início de vida se revela de extrema importância (McAdam & McAdam, 2008). Redes institucionalizadas estabelecidas e geridas pela incubadora asseguram que a rede de contactos das empresas incubadas deixa de estar dependente da sua rede de contactos pessoais (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). O *networking* tem ainda um papel fundamental quando se trata de colmatar lacunas da própria incubadora. Quando esta é incapaz de contribuir com conhecimento diretamente, a incubadora ainda possui a capacidade de estabelecer o contacto entre a empresa incubada e outros atores mais capazes dentro e fora da estrutura social da incubadora (Hansen, *et al.*, 2000). Nesta situação, a incubadora atua como um mediador (Rice, 2002).

Em suma, tendo em conta o seu portfólio de recursos e serviços, as incubadoras de empresas são estruturas que oferecem aos seus incubados um vasto conjunto de serviços e recursos que abrangem pelo menos as seguintes dimensões: infraestruturas, serviços de apoio ao negócio e *networking* (Bruneel, *et al.*, 2012). Por conseguinte, para ser

---

<sup>3</sup> O termo "capital social" refere-se aos benefícios coletivos ou económicos decorrentes do tratamento preferencial e da cooperação entre indivíduos e organizações. Apesar das diferentes ciências sociais enfatizarem diferentes aspetos do capital social, a ideia central de que "as redes sociais têm valor" é consensual.

denominada como tal, uma incubadora de empresas tem de assegurar a prestação de serviços em todas estas dimensões.

Estes recursos e serviços são disponibilizados às empresas incubadas partindo do pressuposto que estes são utilizados de uma forma eficaz e que, em última instância, contribuem para “acelerar o crescimento” (Grimaldi & Grandi, 2005) e para “garantir a sustentabilidade empresarial e a sobrevivência a longo prazo” (Schwartz & Hornyck, 2008) das empresas incubadas. E, de um modo geral, é exatamente este o objetivo de uma incubadora, ou seja, apoiar novas *start-ups* com o intuito de proporcionar todas as condições necessárias para que estas se transformem em empresas sustentáveis e bem-sucedidas, contribuindo, em última instância, para a criação de riqueza, para o crescimento económico e para o desenvolvimento regional.

Tal como já referido, o conceito de incubadora é construído, a par do portfólio de serviços, em torno do objetivo da própria incubadora e, por isso, não é de estranhar que seja parte integrante de muitas das definições propostas, principalmente por associações ligadas à incubação. A NBIA (2015), por exemplo, sugere que o objetivo principal de uma incubadora passa por contribuir para a criação de empresas sustentáveis, que sairão do programa de incubação financeiramente viáveis e autónomas. Estas empresas terão, então, o potencial para criar emprego e para desenvolver e fortalecer as economias locais e nacionais. É importante realçar que a definição da NBIA enfatiza o papel da gestão da incubadora e a relevância da prestação de serviços orientados para as necessidades das empresas incubadas. Já o CSES (2002) evidencia a capacidade das incubadoras aumentarem significativamente as perspetivas de sobrevivência e de crescimento das novas *start-ups*.

Em forma de síntese, de seguida apresentam-se dois conceitos de incubadora de empresas que, pela sua abrangência, se revelam de elevado interesse para o estudo da temática.

Hackett & Dilts (2004a), a par do trabalho de campo realizado, conduziram uma profunda e abrangente revisão da literatura<sup>4</sup> com o intuito de propor uma definição que refletisse, de uma forma consensual, as diferentes interpretações do conceito de incubadora. Com base no conhecimento gerado pela sua pesquisa e pelo trabalho de campo

---

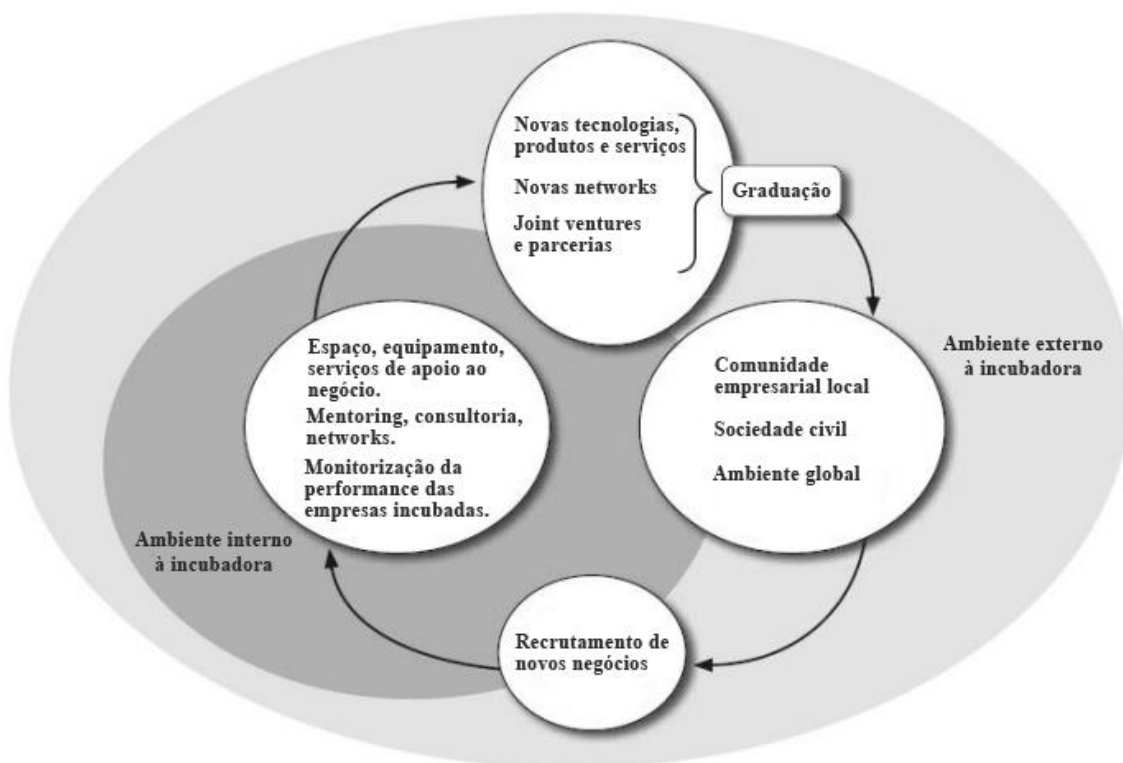
<sup>4</sup> Além do trabalho de campo realizado na Ásia e na América do Norte, 38 estudos foram incluídos na revisão da literatura conduzida por Hackett e Dilts. O objetivo dos autores passava por fazer um levantamento de todos os estudos publicados sobre o tema, escritos em inglês, entre o ano de 1984 e inícios do ano de 2002.

realizado, avançaram com a seguinte definição que, de um modo geral, reflete as semelhanças encontradas entre as diversas definições propostas não só por trabalhos académicos e outros estudos de grande dimensão mas também por associações ligadas ao sector da incubação:

uma incubadora de empresas é uma estrutura composta por espaços de escritório partilhados que procura proporcionar às empresas incubadas um sistema estratégico de monitorização e de apoio empresarial geradores de valor acrescentado.<sup>5</sup>

Burnett & McMurray (2008), apresentam um conceito de incubadora de empresas, ilustrado na Figura 1, que de um modo geral, conjuga as duas vertentes do conceito.

**Figura 1:** O conceito básico de incubadora.



**Fonte:** Adaptado de Burnett & McMurray (2008).

<sup>5</sup> Tradução livre do autor. No original “a business incubator is a shared office space facility that seeks to provide its incubatees (...) with a strategic, value-adding intervention system of monitoring and business assistance” (Hackett & Dilts, 2004a)

Para estes autores, uma incubadora é vista como um “catalisador para o crescimento dos negócios, funcionando como uma ponte entre o ambiente de incubação algo protegido e o ambiente de negócios externo” bastante exposto e competitivo. De modo a servir este propósito, uma incubadora disponibiliza aos seus incubados um conjunto de recursos e serviços que compreendem as seguintes áreas: espaço, equipamento, serviços de apoio ao negócio, *mentoring*, consultoria, acesso a *networks* e monitorização de performance. Depois do processo de recrutamento, a potencial empresa incubada é convidada a mudar-se para um espaço na incubadora e a fazer parte do seu programa de incubação. Se a empresa sobreviver ao período de incubação previamente estabelecido<sup>6</sup>, a *start-up* gradua-se e abandona a incubadora, deslocando-se para o ambiente empresarial local ou regional com a expectativa de reunirem as competências e capacidades necessárias para crescer, gerar emprego e sobreviver de forma autónoma, num ambiente concorrencial, contribuindo assim para a criação de riqueza e para o desenvolvimento económico.

O conceito de incubadora de empresas assenta no pressuposto de que uma incubadora é uma ferramenta de desenvolvimento económico, cuja proposta de valor está consagrada na crença compartilhada de que as incubadoras são capazes de produzir negócios de sucesso e que são capazes de contribuir para a diminuição da taxa de mortalidade das *start-ups*. Apesar da existência deste pretensão traço basilar das incubadoras de empresas, consensual entre um grande número de autores, tal como referido anteriormente a ambiguidade em torno do seu conceito está patente na literatura. Hackett & Dilts (2004a) explicam o porquê, identificando quatro motivos para esta ambiguidade. Primeiro, porque desde a sua origem que o conceito de incubadora tem sido repetidamente adaptado de modo a atender às diferentes necessidades e condições locais (Kuratko & LaFollette, 1987 *apud* Hackett & Dilts, 2004<sup>a</sup>: 59) . Facto que contribui para uma grande heterogeneidade conceptual e que, conseqüentemente, dificulta a tarefa de definir incubadora de uma forma ampla e única.

Em segundo lugar, porque persiste a incerteza em relação à abrangência do conceito. Muitos autores tomam como sinónimos de incubadora termos como “Centro de Inovação Tecnológica” e “Parque Científico”, no entanto, embora haja alguma sobreposição nos objetivos e funções entre os diferentes termos, cada um tem as suas

---

<sup>6</sup> Apesar de cada incubadora ter as suas próprias regras, tipicamente, uma empresa pode permanecer na incubadora durante um período entre 3 e 5 anos (CSES, 2002).

características distintas e um papel específico em diferentes circunstâncias (Lalkaka, 2001). Hackett & Dilts (2004a), apesar de reconhecerem um elevado grau de convergência entre estas três formas de organização, apontam diferenças principalmente ao nível da escala de operações e ao nível das expectativas face aos resultados<sup>7</sup>.

Também o aparecimento das incubadoras virtuais<sup>8</sup> veio tornar ainda mais problemática a definição de incubadora. Este é um tópico que gera grande controvérsia uma vez que é questionável se as incubadoras virtuais podem, ou não, ser consideradas incubadoras no sentido genuíno da palavra. Se consideradas como tal, então, a oferta de infraestruturas deixa de ser uma componente indispensável e, implicitamente qualquer entidade que preste serviços de apoio ao negócio também pode ser considerada uma incubadora. Hackett & Dilts (2004a) encaram o ambiente interno à incubadora como uma faceta extremamente importante do fenómeno de incubação, e por essa razão defendem que as incubadoras virtuais devem ser vistas não como um tipo de incubadora mas sim como um “programa de intervenção”.

Por último, também a incerteza em relação ao âmbito de atuação das incubadoras de empresas contribui para a ambiguidade do conceito. Persiste uma tendência de não definir o processo de incubação, ou - quando definido - verificar-se uma discordância sobre em que etapa do desenvolvimento de uma empresa o processo de incubação incide (Hackett & Dilts, 2004a). Bergek & Norrman (2008) referem que alguns autores, dando o exemplo de Cornelius & Bhabra-Remedios (2003), chegam mesmo a distinguir os vários tipos de incubadoras com base no estágio de desenvolvimento dos seus incubados: ainda em fase embrionária, na fase de crescimento ou já em fase de maturidade. No entanto, a maioria dos académicos parece concordar que a incubação está intimamente relacionada com uma fase mais inicial da vida de um empreendimento. Os mesmos autores defendem que as incubadoras apoiam projetos ainda em fase embrionária, cujas ideias ainda são imaturas e ainda não estão completamente desenvolvidas em ideias de negócio, ajudando-as a transformarem-se em empresas viáveis. Esta visão vai de encontro à

---

<sup>7</sup> Para os autores, em princípio, um Parque Científico é um espaço para conduzir investigação; um Centro de Inovação Tecnológica é um espaço para comercializar os resultados dessa investigação; e por último, em traços muito gerais, um Incubadora de Empresas é um espaço que promove o desenvolvimento empresas ainda em fase inicial.

<sup>8</sup> Na incubação virtual a empresa é igualmente apoiada durante o seu desenvolvimento, no entanto, ao contrário do que acontece na incubação tradicional, a empresa não está instalada fisicamente na incubadora.

perspetiva já exposta de que as incubadoras de empresas devem-se focar em colmatar o fosso entre a geração da ideia e a tentativa de penetração do mercado.

### **III.3 - A Proposta de Valor das Incubadoras de Empresas**

De acordo com Grimaldi & Grandi (2005) as dinâmicas que têm caracterizado a indústria da incubação nos últimos 20 anos têm sido conduzidas principalmente pelas constantes tentativas das incubadoras satisfazerem as necessidades emergentes das novas *start-ups*. É, por isso, razoável assumir que numa tentativa de corresponder às expectativas dos empreendedores, novas gerações de incubadoras emergiram, e novos serviços, com o intuito de acrescentar valor às empresas incubadas, começaram a fazer parte do portfólio das incubadoras. Como consequência desta evolução, a sua proposta de valor tem sofrido constantes mutações ao longo do tempo, verificando-se hoje um maior foco em serviços mais intangíveis e de elevado valor.

Bruneel, *et al.* (2012) com o intuito de capturar essa mesma evolução, investigaram as várias gerações de incubadoras e as respetivas propostas de valor. Os autores concluíram que as incubadoras têm vindo a ajustar o seu portfólio e a incorporar novos paradigmas de incubação. Os resultados da investigação demonstraram ainda que cada geração de incubadoras foi reforçando a sua proposta de valor e adicionando novas dimensões à sua oferta. Tal como já referido anteriormente, Bruneel, *et al.* (2012) propõe uma segmentação dos serviços prestados pelas incubadoras em três categorias: infraestruturas, apoio ao negócio e acesso a *networks*. A disponibilização de infraestruturas, parte integrante da incubação desde a sua origem, corresponde ao núcleo da proposta de valor da 1ª geração de incubadoras. Na 2ª geração, a par da oferta de instalações, a proposta de valor das incubadoras passou a ser constituída também por serviços de apoio ao negócio. Nesta altura, a incubação já representava muito mais do que um escritório chave na mão (Aernoudt, 2004). Na 3ª, e última geração, foi incluído na oferta das incubadoras o acesso a *networks*. Para os autores, estas três dimensões são, de um modo geral, as fontes de valor de uma incubadora, estando associado a cada uma delas uma série de benefícios para as empresas incubadas. Esses benefícios, apontados e explanados por Bruneel, *et al.* (2012), são apresentados de seguida.

Para os autores, a proposta de valor da oferta de infraestruturas está associada ao conceito de economias de escala. A sua existência permite às empresas incubadas uma



redução das suas despesas, uma vez que cada uma delas disfruta de um espaço de escritório (arrendado sob condições mais favoráveis às do mercado) junto com um pacote de recursos partilhados, que incluem, por exemplo, energia, água, telecomunicações e serviços de limpeza. É importante referir que as incubadoras de empresas disponibilizam às suas incubadas serviços a que, provavelmente, estas não teriam acesso durante uma etapa tão precoce do seu desenvolvimento, como salas de reuniões, serviços de receção e estacionamento privativo. Finalmente, é ainda de salientar o facto de que esta oferta elimina o fardo de planear, contratar e pagar a fornecedores individuais. Ao prestar este serviço, a incubadora permite às empresas focarem-se naquilo que é realmente importante e a concentrarem-se na sua atividade chave.

Importa ainda apontar que as incubadoras de empresas concebem um ambiente que favorece o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os empresários incubados, que aprendem a importância de partilhar o mesmo espaço, realizar parcerias e cultivar relacionamentos interpessoais.

A proposta de valor associada aos serviços de apoio ao negócio está, segundo Bruneel, *et al.* (2012), intimamente relacionada com o conceito de “curva de aprendizagem”. Muitas vezes, empresas em início de atividade carecem da experiência e das competências de gestão necessárias para lidar com um ambiente económico altamente dinâmico. Através de um processo de *learning-by-doing*, estas empresas vão alterando o seu comportamento e desenvolvendo novos conjuntos de rotinas em torno das quais pautam a sua atuação. Os colaboradores da empresa avaliam os efeitos e os resultados organizacionais de ações passadas e com base nesses resultados reformulam o seu comportamento dentro da empresa. No entanto, segundo os autores, o desenvolvimento de rotinas e de competências através de uma aprendizagem experiencial é um processo bastante lento e gradual. A importância destas rotinas foi apurada por Freeman, *et al.* (1983 *apud* Bruneel, *et al.*, 2012: 112), que referem que a sua ausência numa fase inicial da vida de uma empresa contribui para uma maior propensão ao fracasso. Consequentemente, Bruneel, *et al.* (2012) concluem que ao disfrutarem de um vasto portfólio de serviços de aconselhamento, consultoria, *mentoring*, formação, *coaching*, etc., as empresas incubadas podem evitar um processo de tentativa e erro e ascender mais rapidamente na curva de aprendizagem. Segundo os autores, estes serviços apresentam-se como elementos cruciais de aprendizagem dentro das incubadoras, contribuindo não só positivamente para a

performance das empresas incubadas, como comprovado pelo estudo de Peña (2004), mas também para uma graduação atempada. Como resultado, ao aceder a estes serviços, estas novas empresas deverão ser capazes de tomar melhores decisões e mais rapidamente, resultando em melhores estratégias e, eventualmente, num melhor desempenho.

O acesso a *networks* é, segundo Bruneel, *et al.* (2012), a mais recente fonte de valor das incubadoras de empresas. Ao proporcionar acesso a *networks*, as incubadoras estão a contribuir para ajudar as novas empresas a ultrapassar a sua inerente escassez de recursos que tanto dificulta o seu desenvolvimento e conseqüente crescimento. De acordo com o estudo de Zhao & Aram (1995 *apud* Bruneel, *et al.*, 2012: 112), ao recorrerem ao *networking* estas empresas podem superar as suas limitações e assim acelerar o seu crescimento.

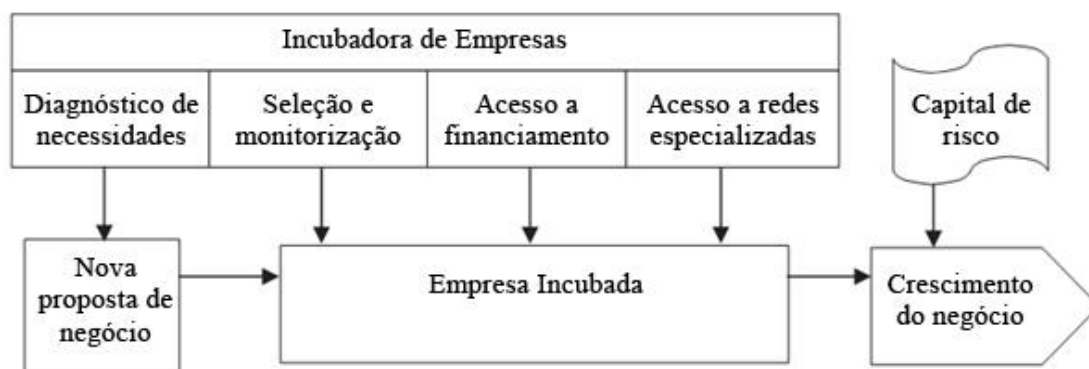
Bruneel, *et al.* (2012) começam por referir que ao construírem redes de investidores, vocacionados para o investimento em fases mais precoces da vida das empresas, como *business angels* e investidores de capital de risco, as incubadoras permitem às empresas incubadas aceder a recursos além da sua capacidade financeira. A par da provisão dos fundos necessários, os investidores de capital de risco podem, ao supervisionar as atividades da empresa de modo a salvaguardar o seu investimento, desempenhar um papel importante na profissionalização do empreendimento e assim contribuir não só para satisfazer as necessidades financeiras das empresas mas, também, para profissionalizarem a sua estrutura organizacional e os seus processos de gestão.

Ao mesmo tempo, ao facilitar o acesso a *networks*, os autores sugerem que as incubadoras permitem às empresas incubadas aceder a aconselhamento especializado em tópicos altamente específicos, como o desenvolvimento tecnológico, através de ligações com instituições académicas, consultoria estratégica ou, por exemplo, advogados especializados na patenteação.

Por fim, Bruneel, *et al.* (2012) referem que parcerias com outras organizações oferecem não só a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas capacidades mas, também, a oportunidade de adquirir maior legitimidade no mercado, o que por sua vez tem um impacto positivo nas hipóteses de sobrevivência das empresas. Diversos estudos comprovam que novas empresas com pouca legitimidade têm as suas hipóteses de aquisição de recursos limitada (Freeman, *et al.*, 1983 *apud* Bruneel, *et al.*, 2012: 112).

A par de Bruneel, *et al.* (2012), outros autores tentaram identificar a origem da proposta de valor das incubadoras de empresas. O estudo de Campbell, *et al.* (1985), por exemplo, focando-se exclusivamente em fatores internos à incubadora (Figura 2), sugere quatro áreas em que a incubação gera valor: 1) diagnóstico das necessidades do negócio, 2) seleção e monitorização, 3) acesso ao financiamento e 4) acesso à *network* da incubadora.

**Figura 2:** A proposta de valor das incubadoras de empresas segundo Campbell, *et al.*



**Fonte:** Adaptado de Campbell, *et al.* (1985).

Mais tarde, Smilor & Gill (1986) alargaram o âmbito da proposta de Campbell, *et al.* (1985), e uma visão mais abrangente do ambiente onde a incubadora desenvolve a sua atividade começou a ser tida em conta (Figura 3). Consequentemente, as interações com outras organizações, nomeadamente com o governo, a comunidade local e centros de investigação, começaram a ter um peso importante enquanto fontes geradoras de valor. Smilor & Gill (1986) categorizam os benefícios que as incubadoras proporcionam aos seus incubados em torno de quatro dimensões: 1) desenvolvimento da credibilidade, 2) encurtamento da curva de aprendizagem, 3) solução de problemas mais rápida e, 4) acesso a redes empresariais.

**Figura 3:** A proposta de valor das incubadoras de empresas segundo Smilor & Gill.



**Fonte:** Adaptado de Smilor & Gill (1986).

Já Hisrich (1988) reconheceu o valor das incubadoras enquanto peça fundamental de um ambiente de inovação contínua, enfatizando a importância das incubadoras enquanto sistema de seleção. Ao desempenhar este papel a incubadora permite que sejam libertados recursos para projetos com potencial, que de outra maneira poderiam ser absorvidos por ideias de negócio pouco promissoras.

A Tabela 2 sumariza algumas das diferentes perspetivas aqui apresentadas.

**Tabela 2:** A proposta de valor das incubadoras de empresas.

Proposta de Valor	Autor
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico das necessidades do negócio;</li> <li>▪ Seleção e monitorização;</li> <li>▪ Acesso a financiamento;</li> <li>▪ Acesso à <i>network</i> da incubadora.</li> </ul>	Campbell, <i>et al.</i> (1985)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento da credibilidade;</li> <li>▪ Encurtamento da curva de aprendizagem;</li> <li>▪ Solução de problemas mais rápida;</li> <li>▪ Acesso a redes empresariais.</li> </ul>	Smilor & Gill (1986)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benefícios associados a economias de escala;</li> <li>▪ Aceleração da curva de aprendizagem;</li> <li>▪ Facilidade no acesso a recursos externos, conhecimento e legitimidade;</li> </ul>	Bruneel, <i>et al.</i> (2012)

**Fonte:** Adaptado de Hackett & Dilts (2004a).

### III.4 - Tipologias de Incubadoras de Empresas

Apesar de se verificar um certo grau de convergência relativamente ao portfólio de serviços das incubadoras de empresas, fruto da exigência de satisfazer as necessidades específicas do seu público-alvo e das especificidades dos recursos disponíveis nas suas respetivas comunidades, distintos serviços, que refletem a realidade em que estão inseridos, são prestados por diferentes incubadoras. Segundo Grimaldi & Grandi (2005), são exatamente estas diferenças que estão na origem dos diversos modelos de incubação. Também a evolução do próprio conceito de incubadora, desde os seus primórdios até aos dias de hoje, e a consequente necessidade dos modelos de incubação acompanharem as mudanças de paradigma no que respeita às expectativas e necessidades dos empreendedores, contribuíram para o aparecimento de diferentes tipologias.

Dadas estas razões, não é de estranhar que a população de incubadoras esteja longe ser homogénea (Ratinho, *et al.*, 2008). Lalkaka (2001), reforçando esta ideia, chega mesmo a referir que não existem duas incubadoras iguais. Sendo a realidade da incubação de empresas tão heterogénea, são várias as tipologias propostas pela literatura ao longo das últimas décadas. A par da segmentação dos vários tipos de incubadoras, é igualmente dada grande importância à identificação das variáveis usadas para distinguir as diferentes classificações. Apesar do objetivo central das incubadoras passar por desenvolver novas empresas e estimular o empreendedorismo, diferentes incubadoras têm diferentes prioridades, verificando-se, mesmo em modelos similares, diferenças nas suas operações e objetivos específicos (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005).

Smilor & Gill (1986), pioneiros na investigação das tipologias de incubadoras, sugerem que, de um modo geral, na década de 80, duas estratégias distintas estavam na origem dos modelos de incubação. A primeira abordagem consistia na renovação de edifícios antigos e vagos, que mais tarde seriam arrendados a empresas a custos relativamente baixos. Esta estratégia focava-se exclusivamente em dar aos empreendedores acesso a instalações sob condições mais favoráveis do que as do mercado. Neste caso, o sucesso era definido em termos de espaços arrendados e da capacidade das empresas incubadas fazerem face aos custos mensais. Já a segunda estratégia consistia numa tentativa mais consciente de fomentar o empreendedorismo e o crescimento sustentado de novas *start-ups*. Apesar da oferta de instalações continuar a desempenhar um papel de grande relevo, o foco principal era o desenvolvimento das empresas. Neste caso, o sucesso

era mensurado pelo crescimento das empresas incubadas e pela sua capacidade de após o período de incubação continuarem a crescer de um modo sustentável e autónomo.

Estas duas estratégias estão na origem da proposta de Brooks (1986), que sugere uma distinção entre incubadoras enquanto “empreendimentos de base imobiliária” e enquanto “iniciativas de apoio ao desenvolvimento do negócio”<sup>9</sup>. Com base nesta distinção, o autor introduziu o conceito de “*two type incubator continuum*”, que propõe que numa primeira fase as *start-ups* entram nas chamadas “incubadoras de apoio ao desenvolvimento do negócio” a fim de poderem usufruir de todos os seus serviços de apoio, acesso a networks e outros recursos partilhados. Numa segunda fase, e assim que as *start-ups* atingirem um estado de desenvolvimento mais avançado, podem mudar-se para as “incubadoras de desenvolvimento de empreendimentos de base imobiliária” cuja oferta se cinge apenas a espaços de escritório e alguns recursos partilhados.

O modelo proposto por Brooks (1986) foi mais tarde adaptado por Allen & McCluskey (1990)<sup>10</sup>. Estes autores desenvolveram uma escala que distingue os vários tipos de incubadoras de acordo com as suas fontes de valor acrescentado. Num extremo da escala, a proposta de valor da incubadora centra-se na oferta de instalações, enquanto que no outro extremo, a proposta de valor centra-se, fundamentalmente, na oferta de serviços de apoio e de desenvolvimento da empresa. Para Allen & McCluskey (1990) as incubadoras que funcionam enquanto programas de desenvolvimento são mais suscetíveis de gerar valor económico para a economia local. Com base nesta escala, quatro tipos de incubadoras foram identificados pelos autores: “incubadora enquanto empreendimento de base imobiliária com fins lucrativos, incubadoras de desenvolvimento empresarial sem fins lucrativos, incubadoras de base universitária e incubadoras capital semente com fins lucrativos”<sup>11</sup>. O modelo proposto por Allen & McCluskey (1990) é reproduzido na figura 4.

---

<sup>9</sup> Tradução livre do autor. No original “real estate incubator” e “economic growth incubator” (Brooks, 1986).

<sup>10</sup> Allen & McCluskey (1990) descartaram a ideia de que as empresas incubadas se mudariam para as incubadoras de desenvolvimento de empreendimentos de base imobiliária depois de atingirem uma certa dimensão.

<sup>11</sup> Tradução livre do autor. No original “*for-profit property development incubators, non-profit development corporation incubators, academic incubators and for-profit seed capital incubators*” (Allen & McCluskey, 1990).

**Figura 4:** Os vários tipos de incubadora segundo Allen & McCluskey.

	Instalações	Valor acrescentado através		Desenvolvimento Empresarial
	<b>Incubadora enquanto Empreendimento de Base Imobiliária com fins lucrativos</b>	<b>Incubadoras de Desenvolvimento Empresarial sem fins lucrativos</b>	<b>Incubadoras de Base Universitária</b>	<b>Incubadoras Capital Semente com fins lucrativos</b>
<b>OBJETIVO PRIMÁRIO</b>	Valorização de empreendimentos imobiliários	Criação de postos de trabalho  Parecer positivo do potencial empresarial	Colaboração entre Universidade e Indústria  Comercialização de investigação universitária	Capitalizar oportunidades de investimento
<b>OBJETIVO SECUNDÁRIO</b>	Criar oportunidades para transferência de tecnologia  Criar oportunidades de investimento	Gerar rendimentos sustentáveis para a organização  Diversificar o tecido económico  Complementar programas existentes  Utilizar instalações vagas	Fortalecer o serviço e missão institucional  Capitalizar oportunidades de investimento  Criar boa relação entre a instituição e a comunidade	Desenvolvimento de produtos

Fonte: Adaptado de Allen & McCluskey (1990).

Esta classificação inicial foi gradualmente evoluindo com o desenvolvimento global do ambiente económico e com a adaptação das incubadoras a modelos económicos mais complexos. De acordo com Hackett & Dilts (2004a), de um modo geral, as diferentes taxonomias propostas ao longo dos últimos anos têm origem em quatro variáveis distintas: a fonte de financiamento da incubadora, o tipo de empresas incubadas, o foco de negócio das empresas incubadas e, por último, o foco de negócio da incubadora. Relativamente à fonte de financiamento são, geralmente, identificados três financiadores primários: o governo, as universidades e investidores privados. No que toca ao tipo de empresas incubadas é comum ser feita uma distinção entre incubadoras de *spin-offs*<sup>12</sup> e incubadoras de *start-ups*. O foco de negócio das empresas incubadas é, também, alvo de segmentação, tipicamente de acordo com duas perspetivas: o foco exclusivo num sector industrial

<sup>12</sup> As incubadoras de *spin-offs* estão orientadas para a valorização e exploração de competências e conhecimento gerado dentro das organizações a que estão ligadas, dando por isso prioridade às ideias de negócio provenientes das suas organizações promotoras (a “organização-mãe”), tais como *spin-offs* académicos e *spin-offs* gerados em grandes empresas e multinacionais (Grimaldi & Grandi, 2005).

específico ou, por outro lado, um foco mais abrangente, não impondo qualquer tipo de restrições sectoriais à entrada. Por fim, a segmentação do foco de negócio da incubadora está intimamente relacionado com a proposta de Brooks (1986), sendo comum na literatura uma distinção entre incubadoras enquanto “empreendimentos de base imobiliária” e enquanto “iniciativas de apoio ao desenvolvimento do negócio”.

Grimaldi & Grandi (2005), com base na observação das dinâmicas da incubação nas últimas décadas, propõem uma segmentação mais detalhada, sugerindo uma classificação assente em dez variáveis caracterizadoras:

- 1) Missão institucional/estratégia. Tendo por base a missão institucional é possível distinguir entre incubadoras sem fins lucrativos, cujo objetivo passa por promover o desenvolvimento regional, e incubadoras com fins lucrativos, cujo objetivo consiste em gerar lucros.
- 2) Sector Industrial. As incubadoras podem focar a sua atividade num sector industrial específico ou, por outro lado, optar por um âmbito de atuação mais abrangente e aberto, acolhendo *start-ups* de diversos sectores de atividade.
- 3) Localização. No que diz respeito à localização física da incubadora, é possível distinguir entre áreas em processo de revitalização, áreas industrializadas e áreas nas proximidades de universidades.
- 4) Mercado. Dependendo da sua estratégia, as incubadoras podem ter como alvo empresas que operam a nível local, nacional ou internacional.
- 5) Origem das ideias. Quanto à origem das ideias de negócio, é possível fazer uma distinção entre ideias provenientes de uma organização já existente e da qual a incubadora é afiliada (origem interna) e ideias oriundas de todos os outros indivíduos ou organizações (origem externa).
- 6) Fase de intervenção. Dependendo das necessidades das empresas incubadas, a incubadora pode prestar apoio desde a fase inicial de definição do conceito de negócio até à sua maturidade e independência ou, por outro lado, as incubadoras podem desenvolver competências específicas numa determinada etapa do processo de desenvolvimento do negócio.
- 7) Período de incubação. O período de incubação refere-se ao período de tempo que a incubadora está disposta a acolher a empresa incubada. Este período varia de incubadora para incubadora e é estabelecido pela equipa de gestão.



- 8) Fontes de receitas. As incubadoras públicas são entidades sem fins lucrativos e, por isso, fazem face às suas despesas sobretudo através de fundos regionais, nacionais ou internacionais e parcialmente pelos honorários cobrados às empresas incubadas pelos serviços prestados. Já as incubadoras privadas não beneficiam de financiamento público e, por isso, em adição aos honorários cobrados pelos serviços prestados, a incubadora tem geralmente uma participação no capital das empresas incubadas.
- 9) Serviços oferecidos. O portfólio de serviços oferecido pelas incubadoras depende das necessidades das empresas que estão dispostas a incubar e, principalmente, das competências e do conhecimento base da equipa de gestão da incubadora. De um modo geral, é possível distinguir três tipos de incubadoras consoante os serviços oferecidos: as incubadoras mais orientadas para a oferta de serviços tangíveis (como espaços, escritórios, etc.), as incubadoras mais orientadas para a oferta de serviços intangíveis (como a transferência de conhecimento e competências) e, por último, as incubadoras cuja sua oferta combina tanto os serviços intangíveis como os serviços tangíveis.
- 10) Equipas de gestão. No que diz respeito à equipa de gestão é possível fazer uma distinção entre as equipas altamente envolvidas na gestão e nos aspetos operacionais do dia-a-dia das empresas incubadas e as equipas de gestão que atuam apenas enquanto intermediários entre as empresas incubadas e as diferentes entidades externas que disponibilizam recursos e competências a que estas não teriam acesso internamente.

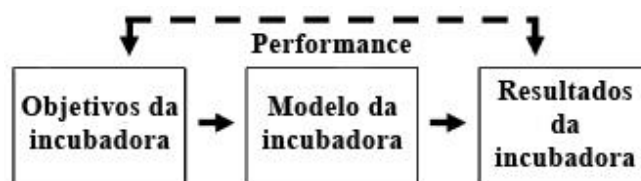
### **III.5 - Boas Práticas de Incubação de Empresas**

Tal como Bergek & Norrman (2008) referem, o termo “boas práticas”, seja qual for a atividade em questão, pode ser definido como um “processo que é melhor do que qualquer outro para realizar uma determinada tarefa e para atingir um determinado resultado”. O conceito de boas práticas, segundo Mosselman & Prince (2004), pode ser entendido de duas maneiras distintas: em termos de eficácia/performance, ou seja, “se as coisas certas são feitas”, ou termos de eficiência, isto é, “se as coisas são feitas da forma mais apropriada”. De acordo Bergek & Norrman (2008), a literatura sobre a incubação de

empresas tem-se focado, essencialmente, sobre a performance das incubadoras, negligenciando, de certa forma, a eficiência dos programas de incubação. Segundo os mesmos autores, na literatura, o conceito de “performance” refere-se, geralmente, à capacidade de uma certa atividade ou processo em alcançar um determinado objetivo, pelo se torna crucial não só medir os resultados obtidos mas, também, relacionar esses mesmos resultados com as expectativas e com os objetivos previamente estabelecidos. Em consonância com esta linha de pensamento, Bergek & Norrman (2008) definem a “performance das incubadoras de empresas” como “a medida em que os resultados obtidos correspondem aos objetivos da incubadora”.

Assim, de maneira a identificar as boas práticas de incubação, os autores referem que a performance das diferentes incubadoras deve ser relacionada com os seus modelos de incubação. Deste modo, para que seja possível identificar as melhores práticas de incubação, torna-se necessário descrever e distinguir entre os diferentes modelos de incubadoras e medir os seus resultados com base nos seus objetivos (Figura 5).

**Figura 5:** Modelo de avaliação das incubadoras.



**Fonte:** Adaptado de Bergek & Norrman (2008).

No entanto, apesar de Bergek & Norrman (2008) advertirem para a importância de ter em consideração os objetivos específicos das diferentes incubadoras, os autores referem que a literatura se tem focado, principalmente, na identificação de critérios e indicadores adequados à medição de resultados, ignorando as diferentes especificidades dos modelos de incubação. Allen & McCluskey (1990), por exemplo, com base no estudo de 127 incubadoras, sugerem três diferentes critérios: taxa de ocupação, postos de trabalho criados e o número de empresas graduadas. Hackett & Dilts (2004a) referem que o mais simples indicador do sucesso das incubadoras de empresas consiste, pura e simplesmente, na graduação das empresas incubadas, constatando que, na literatura, o sucesso de uma incubadora é, geralmente, definido de acordo com a taxa de sobrevivência das empresas incubadas. Mian (1996) propõe um conjunto de critérios mais abrangente, sugerindo que, a

estes critérios mais tradicionais, se acrescentem critérios relacionados com as políticas de gestão da incubadora e a sua respetiva eficácia e critérios relacionados com os serviços oferecidos e o seu respetivo valor acrescentado.

Segundo Bergek & Norrman (2008), apesar das inúmeras listas de indicadores citadas na literatura, são escassos os estudos que dão importância à relação entre os resultados obtidos e os objetivos estabelecidos. Ao invés, as incubadoras são, normalmente, avaliadas como se tivessem as mesmas expectativas e os mesmos objetivos, independentemente do facto de, como já referido, “não existirem duas incubadoras iguais” (Lalkaka, 2001). O estudo do CSES (2002) apresenta-se como uma exceção à regra, dando, tal como Bergek & Norrman (2008) sugerem, a devida atenção aos objetivos previamente estabelecidos. Assim, o CSES (2002) aponta cinco aspetos chave das boas práticas da incubação de empresas:

- 1) Eficiência: a relação entre os *inputs* financeiros e os resultados obtidos;
- 2) Eficácia: a medida em que os resultados obtidos correspondem aos objetivos estabelecidos;
- 3) Relevância: a medida em que os objetivos/resultados promovem objetivos políticos mais abrangentes;
- 4) Utilidade: a medida em que os serviços prestados às empresas incubadas respondem às suas necessidades específicas;
- 5) Sustentabilidade: a sustentabilidade das operações e a durabilidade dos resultados alcançados.

A par da identificação destes critérios, o estudo do CSES (2002) identifica, de acordo com estes cinco aspetos, um conjunto de indicadores de boas práticas (Anexo I) e, ainda, um conjunto de *drivers* de desempenho com base em três categorias: configuração e funcionamento da incubadora, funções chave da incubadora, avaliação dos serviços e impactos da incubadora (Anexo II).

De acordo com Bergek & Norrman (2008), o facto de não se ter em conta os objetivos da incubadora aquando da avaliação dos seus resultados revela-se problemático por duas razões. Em primeiro lugar, porque se afasta da ideia de que as comparações devem, preferencialmente, ser feitas entre incubadoras que partilham os mesmos objetivos. Em segundo lugar, porque diferentes objetivos correspondem a diferentes indicadores.

Conclui-se, assim, que os resultados por si só são de limitado valor quando se pretende identificar boas práticas. Tal como Bergek & Norrman (2008) referem, se não conseguirmos controlar os diferentes objetivos das incubadoras, é impossível concluir se os resultados obtidos são uma consequência das diferentes práticas ou meramente uma consequência dos diferentes focos das incubadoras. Deste modo, não faz de todo sentido avaliar uma incubadora sem conhecer os seus objetivos e o seu modelo de incubação em antemão. Assim, Bergek & Norrman (2008), com o intuito de proporcionar uma avaliação mais rigorosa da performance das incubadoras, propõem um modelo que permite descrever as diferenças entre os diversos modelos de incubação.

### **III. 5.1 - As componentes dos modelos de incubação**

De acordo com Bergek & Norrman (2008), apesar da escassa informação acerca dos modelos de incubação na literatura, é possível distinguir cinco componentes caracterizadoras: 1) seleção, 2) infraestrutura, 3) serviços de apoio ao negócio, 4) mediação, e 5) graduação. A seleção diz respeito às decisões tomadas pela incubadora em relação aos projetos aceites, ou não, no seu programa de incubação. A infraestrutura consiste nas instalações e serviços administrativos oferecidos pela incubadora. Os serviços de apoio ao negócio estão associados a atividades de *coaching*, formação e consultoria levadas a cabo pela incubadora com o intuito de desenvolver as empresas incubadas. A mediação refere-se à forma como a incubadora gere as suas redes, sejam elas internas (entre empresas incubadas) ou externas (entre as empresas incubadas e o ambiente externo). Finalmente, a graduação está relacionada com as políticas de saída da incubadora, ou seja, com as decisões relativas às circunstâncias em que as empresas incubadas devem abandonar a incubadora.

No entanto, segundo Bergek & Norrman (2008) nem todas estas componentes são igualmente importantes quando se trata de distinguir entre os diversos modelos de incubação. A maioria das incubadoras, de um modo geral, presta o mesmo conjunto de serviços administrativos, pelo que se torna irrelevante distinguir entre modelos de incubação neste domínio. O mesmo se pode dizer em relação às políticas de graduação das incubadoras. De acordo com o CSES (2002), não existe grande discrepância entre as políticas de saída das incubadoras, verificando-se a existência de regras de saída formais que obrigam as empresas incubadas a abandonar a incubadora, em média, depois de 3-5

anos de incubação. Por estas razões, Bergek & Norrman (2008) consideram que apenas a seleção, os serviços de apoio ao negócio e a mediação são características distintivas dos modelos de incubação (Figura 6).

**Figura 6:** As componentes distintivas dos modelos de incubação.

<b>Modelo de Incubação</b>		
<b>Seleção</b>	<b>Serviços de apoio ao negócio</b>	<b>Mediação</b>

**Fonte:** Adaptado de Bergek & Norrman (2008).

### **III.5.1.1 – Seleção**

De acordo com Hackett & Dilts (2004a), o foco da investigação em torno dos modelos de incubação tem-se centrado principalmente na seleção das empresas incubadas, verificando-se um consenso geral de que esta é uma tarefa de extrema importância a ser desempenhada pela equipa de gestão da incubadora. Para os mesmos autores, esta importância é justificada pelo facto de que a seleção de empresas é a base para uma afetação de recursos eficaz, tanto ao nível da incubadora, como a um nível económico mais geral. Segundo Bergek & Norrman (2008), a tarefa de identificar empresas “frágeis mas promissoras”, e ao mesmo tempo evitar as empresas que não podem ser ajudadas através da incubação, é um desafio que requer “um conhecimento sofisticado do mercado e do processo de formação de uma nova empresa”.

No entanto, de acordo com Bergek & Norrman (2008), as opiniões diferem em relação a quais os critérios de seleção mais apropriados. Tendo por base as opções citadas na literatura, os mesmos autores apresentam duas abordagens gerais para a seleção das empresas a incubar: uma seleção focada principalmente na ideia de negócio e uma seleção focada principalmente no empreendedor. Uma seleção focada na ideia de negócio implica que a equipa de gestão da incubadora esteja capacitada de um conhecimento profundo em domínios tecnológicos relevantes, de modo a avaliar de uma forma consciente a viabilidade das ideias apresentadas. Por outro lado, uma abordagem focada no

empreendedor requer uma aptidão para julgar a personalidade, bem como o conhecimento, a experiência, as competências, as características e as motivações do empreendedor.

Os mesmos autores referem, ainda, que a seleção de empresas não se trata apenas de uma questão de critérios, mas também, de uma questão de flexibilidade e rigidez na sua aplicação. Assim, Bergek & Norrman (2008) distinguem entre duas abordagens: “escolher os vencedores”, em que a equipa de gestão da incubadora seleciona os projetos com maior potencial de sucesso de acordo com uma análise baseada num conjunto de critérios altamente rigorosos; e “sobrevivência do mais forte”, em que a equipa de gestão da incubadora aplica um conjunto de critérios mais flexíveis, permitindo a entrada de um maior número de empresas, deixando a cargo da própria dinâmica do mercado o processo de separação dos “vencedores” dos “perdedores”.

Da combinação dos dois tipos de abordagens de seleção resultam quatro “estratégias de seleção” (Figura 7).

**Figura 7:** As estratégias de seleção das incubadoras.

Estratégias de Seleção	Sobrevivência do mais forte	Escolher os vencedores
	Seleção focada na ideia	
Seleção focada no empreendedor		

**Fonte:** Adaptado de Bergek & Norrman (2008).

### III.5.1.2 - Serviços de Apoio ao negócio

Segundo Bergek & Norrman (2008), a importância de prestar serviços de apoio ao desenvolvimento do negócio, para além dos tradicionais serviços administrativos, tem sido alvo de grande ênfase na recente literatura. Os serviços citados são inúmeros, constando-se que a proposta das incubadoras é composta por serviços da mais variada natureza, desde, por exemplo, a formação empresarial, serviços de consultoria, aconselhamento legal até ao apoio na obtenção de financiamento.

No entanto, tal como observado por Cornelius & Bhabra-Remedios (2003), o sucesso de uma incubadora não depende exclusivamente da natureza dos serviços prestados mas, também do modo como estes são oferecidos. Hackett & Dilts (2004a) sugerem que o apoio prestado pelas incubadoras pode variar de acordo com a intensidade de tempo (percentagem de horas de trabalho dedicadas à monitorização e assistência das empresas incubadas), com a abrangência (domínios sujeitos ao apoio da incubadora) e com o grau de qualidade (o valor relativo do apoio prestado pela incubadora). Rice (2002), por outro lado, propõe uma abordagem mais geral, distinguindo três diferentes tipos de apoio consoante o iniciador do processo e a intensidade e continuidade do apoio: 1) reativo e ocasional: o empreendedor solicita a ajuda para lidar com uma determinada crise ou problema, sendo o apoio prestado pela incubadora de duração limitada e focado exclusivamente no problema identificado; 2) proactivo e ocasional: o gestor da incubadora envolve os empreendedores numa assistência empresarial informal e focada nas suas necessidades; 3) contínuo e proactivo: iniciado pela incubadora e traduz-se num apoio sistemático e intensivo por parte da equipa de gestão da incubadora.

Para Bergek & Norrman (2008), o apoio prestado pelas incubadoras depende essencialmente do seu posicionamento e de como a incubadora vê o seu papel no processo de incubação. Assim, os autores sugerem que as estratégias de apoio às empresas variam consoante o grau de intervenção da equipa de gestão. Numa extremidade temos um apoio caracterizado por uma forte intervenção, em que a equipa de gestão gere o processo de incubação de uma forma ativa, enquanto que no outro extremo a incubadora opta por uma intervenção mais passiva, que reage apenas quando solicitada pelas empresas incubadas.

### **III.5.1.3 – Mediação**

Segundo Hackett & Dilts (2004b), as incubadoras devem atuar como intermediárias entre as empresas incubadas e outras entidades externas à incubadora capazes de acrescentar valor à sua oferta. Assim, com o intuito de potencializar os recursos e as competências das empresas incubadas, as incubadoras assumem-se com uma “ponte” entre os empreendedores e o ambiente externo (Bergek & Norrman, 2008).

Bergek & Norrman (2008) distinguem, numa primeira instância, dois tipos de mediação desenvolvidos pelas incubadoras: a mediação de redes e a mediação institucional. A primeira consiste em estabelecer ligações entre as empresas incubadas e

outros atores, com o objetivo de compensar a dificuldade sentida por estas empresas em estabelecerem por si próprias redes empresariais. Este tipo de mediação, geralmente, permite às empresas incubadas acederem a informação, conhecimento e competências altamente especializadas e vitais para a sobrevivência do seu negócio. Já a mediação institucional consiste na mediação dos impactos de instituições nas empresas incubadas. Através deste tipo de mediação, as incubadoras pretendem ajudar os empreendedores a perceber, interpretar e talvez mesmo até a influenciar regulamentos, leis, tradições, valores, normas e costumes. Além disso, este tipo de mediação pode, também, aumentar a visibilidade e credibilidade das empresas incubadas aos olhos dos atores externos, ajudando-as, assim, a obter legitimidade e aceitação social.

Bergek & Norrman (2008) apresentam ainda outra classificação das atividades de mediação exercidas pelas incubadoras de acordo com o seu âmbito de atuação. Assim, os autores sugerem uma distinção entre uma mediação limitada a nível regional e uma mediação limitada a nível sectorial.

### **III.6 - Fatores Críticos de Sucesso**

As incubadoras de empresas são organizações que têm por objetivo proporcionar às empresas incubadas um ambiente protegido durante o período inicial da sua vida, que corresponde, precisamente, a um período marcado pela acrescida vulnerabilidade e incerteza. No entanto, tal como Buys & Mbewana (2007) referem, apesar de todas as incubadoras aspirarem ter um impacto positivo no desenvolvimento económico das comunidades em que se inserem (através da maximização do sucesso das empresas emergentes), nem todas as incubadoras são bem-sucedidas, tornando-se, por isso, crucial investigar os fatores que contribuem para o sucesso dos diferentes programas de incubação.

Dada a evidente importância em estabelecer linhas orientadoras capazes de guiar as incubadoras de empresas no processo de construção dos seus programas de incubação, questões relacionadas com os fatores críticos de sucesso são presença constante na literatura, verificando-se, também, inúmeras ações de *benchmarking*. Para o êxito das incubadoras de empresas, a compreensão dos seus fatores críticos de sucesso é fundamental. De modo a auxiliar as equipas de gestão das incubadoras, a literatura oferece uma ampla gama de estudos e orientações bastante abrangentes.



Tal como Maletz & Siedenberg (2007) referem, os fatores críticos de sucesso definem as principais orientações que a equipa de gestão deve seguir na implementação e administração de uma organização, definindo um número limitado de áreas que são essenciais para a organização cumprir a sua missão e alcançar o sucesso. Estabelecidas estas orientações, qualquer atividade, iniciativa ou decisão tomada deve ter em consideração estes fatores de modo a assegurar um bom desempenho.

A partir de uma revisão de literatura, Sun, *et al.* (2007), com o intuito de identificar os vários fatores críticos de sucesso das incubadoras de empresas, sugerem um modelo de análise assente em três categorias distintas: ambiente, incubadora e empresas incubadas.

Os fatores relacionados com o ambiente constituem um conjunto de parâmetros externos que afetam o funcionamento das incubadoras, como por exemplo, a atitude dos indivíduos perante o empreendedorismo e o compromisso das autoridades governamentais para com as novas empresas. Os fatores de sucesso relacionados com a incubadora dizem respeito à configuração do próprio programa de incubação e à sua respetiva operacionalização. Nesta categoria são abordados aspetos como a organização das infraestruturas de suporte, os serviços de apoio disponibilizados às empresas incubadas, a cooperação com universidades e outros centros de investigação, a aquisição de vantagens do trabalho em rede (*networking*), e a própria estrutura organizacional da incubadora. Ao nível dos fatores relacionados com as empresas incubadas destacam-se, sobretudo, os atributos dos seus promotores e empreendedores, como por exemplo, o nível de educação e experiência da equipa de gestão.

Também Lee & Osteryoung (2004) sugerem uma divisão dos fatores críticos de sucesso em quatro categorias, tendo identificado, com base nesta divisão, 14 fatores que contribuem para o sucesso das incubadoras de empresas. A primeira categoria refere-se à estratégia de operacionalização da incubadora e inclui (1) o estabelecimento de metas e (2) a capacidade de cumprir a estratégia de operacionalização estabelecida. Os recursos físicos e humanos à disposição da incubadora compreendem a segunda categoria e incluem (3) o acesso facilitado a recursos e equipamentos, (4) o acesso a serviços e espaços comuns, (5) o acesso a uma rede de apoio ao empreendedor e (6) o acesso a apoio especializado. A terceira dimensão corresponde aos serviços prestados pela incubadora como (7) a transferência tecnológica e I&D, (8) consultoria na área da gestão e aconselhamento jurídico, (9) suporte financeiro e aconselhamento no acesso a financiamento e (10)

promoção de programas de formação e de educação para o empreendedorismo. Finalmente, a última categoria diz respeito às redes empresariais estabelecidas e geridas pela incubadora e compreende (11) redes institucionais, (12) redes de empresas incubadas, (13) redes de entidades voltadas para o financiamento e (14) redes governamentais e da comunidade local.

Também a UKBI (2003), propõe uma divisão dos fatores críticos de sucesso das incubadoras, sugerindo uma classificação de acordo com quatro áreas chave: (1) gestão eficaz de políticas e estratégias, (2) competências e experiência, (3) apoio ao cliente e (4) gestão eficaz dos processos e sistemas. Todos os processos centrais e serviços que, segundo a UKBI (2003), todas as incubadoras devem procurar oferecer aos seus clientes, bem como um conjunto de serviços opcionais, são apresentados no Anexo III.

Tendo por base o papel das incubadoras de empresas no processo empresarial, Peters *et al.* (2004), citando o trabalho de Wiggins & Gibson (2003), sugerem que as incubadoras devem realizar cinco tarefas para serem bem-sucedidas:

- 1) estabelecer claras métricas de sucesso;
- 2) assegurar um liderança empresarial;
- 3) desenvolver e prestar serviços de valor acrescentado às empresas incubadas;
- 4) desenvolver um processo de seleção racional;
- 5) assegurar que as empresas incubadas têm acesso aos recursos financeiros e humanos necessários.

Hackett & Dilts (2004b), através de uma revisão de literatura, postulam que existem uma série de fatores chave através dos quais as incubadoras contribuem para o sucesso das empresas incubadas:

- 1) fornecer *feedback* de forma dinâmica e proactiva às empresas incubadas;
- 2) apoiar as empresas incubadas no planeamento do negócio;
- 3) encorajar as empresas incubadas a desenvolver sistemas de controlo durante as etapas iniciais do seu desenvolvimento.

Lalkaka (1996) também especifica os fatores críticos para o sucesso das incubadoras de empresas, que na sua maioria não diferem dos fatores identificados por

Smillor & Gill (1986), apesar de os estudos terem sido realizados com um intervalo de dez anos:

- 1) estabelecer metas realistas e selecionar bons parceiros;
- 2) criar bases para o desenvolvimento de investigação e tecnologia, através de parcerias com universidades e centros de investigação;
- 3) planear as instalações de forma a estimular a criatividade e a interação entre as empresas incubadas;
- 4) fornecer suporte administrativo, de relacionamento político e legal às empresas incubadas;
- 5) construir uma equipa de gestão dinâmica e altamente qualificada;
- 6) selecionar empreendedores com potencial de desenvolvimento;
- 7) prestar serviços de qualidade, nomeadamente ao nível da formação, *coaching*, consultoria, etc.;
- 8) assegurar o acesso a fontes de financiamento adequadas às necessidades das empresas incubadas;
- 9) avaliar o impacto da incubadora através de indicadores de performance criteriosamente selecionados;
- 10) planear estrategicamente o futuro.

Rice & Matthews (1995) também desenvolveram um estudo em que identificaram três princípios chave de um programa de incubação de sucesso, assim como dez boas práticas decorrentes destes três princípios.

O primeiro princípio consiste em “focar os serviços e os recursos da incubadora na resolução dos problemas das empresas incubadas”. Muitas incubadoras de empresas são criadas com objetivos focados na criação de postos de trabalho, na revitalização da economia local, na comercialização de produtos desenvolvidos nas universidades etc., no entanto, as suas missões são frequentemente mal compreendidas. Para Rice & Matthews (1995), todos estes objetivos devem ser consequências e não a finalidade de uma incubadora. Quando criadas com a missão de desenvolver empresas ainda em fase inicial, todos os demais objetivos serão eventualmente atingidos se a incubadora cumprir esta missão.

O segundo princípio consiste em “gerir a incubadora de empresas como um negócio, otimizando os recursos disponíveis com o intuito de a tornar sustentável”. Por serem entidades sem fins lucrativos, algumas incubadoras são geridas com pouco rigor e os seus recursos são, por vezes, mal alocados. Assim, torna-se crucial às incubadoras terem à sua disposição uma equipa de gestão de primeira linha capaz de gerir de forma eficiente os escassos recursos disponíveis, garantindo, ao mesmo tempo, os melhores serviços às empresas incubadas.

Por último, o terceiro princípio passa por “desenvolver um conjunto de serviços e programas que visem as empresas incubadas em função das suas necessidades de desenvolvimento específicas”. As incubadoras de empresas devem desenvolver programas diferenciados que atendam às necessidades específicas das diversas empresas incubadas, não bastando, por isso, prestar serviços básicos e genéricos. É, assim, crucial que a equipa de gestão da incubadora esteja ciente do que cada empresa incubada precisa e procurar as melhores formas de atender estas necessidades.

Segundo Rice & Matthews (1995), estes três princípios são condições básicas para o sucesso de qualquer incubadora, independentemente da sua tipologia e do ambiente económico em que se encontram. Com base nestes três princípios, os mesmos autores identificaram dez boas práticas decorrentes do estudo de incubadoras de sucesso, que descrevem de um forma mais detalhada os princípios já enunciados:

- 1) comprometimento para com a missão da incubadora;
- 2) elaborar uma análise detalha da viabilidade da incubadora;
- 3) estruturar o programa de incubação de modo a ser financeiramente viável e sustentável;
- 4) estruturar a organização da incubadora de modo a minimizar a burocracia e, assim, permitir dedicar a maior atenção possível às empresas incubadas;
- 5) garantir o apoio de entidades externas capazes de acrescentar valor à proposta da incubadora e que, de um modo geral, suportem as suas atividades;
- 6) recrutar uma equipa de gestão competente e experiente, que seja capaz de gerir a incubadora como um negócio e que tenha a capacidade de ajudar as empresas incubadas a crescer;
- 7) escolher um local que possua instalações adequadas para os serviços a serem prestados e que possibilite a geração de receitas para a incubadora;

- 8) selecionar apenas empresas com o potencial para crescerem e que sejam capazes de honrar os compromissos financeiros assumidos com a incubadora;
- 9) prestar serviços “personalizados” às empresas incubadas, visando atender às suas necessidades específicas;
- 10) implementar um sistema de avaliação contínuo que meça o progresso das empresas incubadas ao longo dos vários estágios de desenvolvimento e que permita identificar as diferentes necessidades decorrentes dessa evolução.

Buys & Mbewana (2007) consideram onze potenciais fatores de sucesso da incubação de empresas, indicando que é expectável que todos esses fatores têm uma relação positiva com o sucesso das incubadoras: (1) acesso a conhecimento científico e tecnológico; (2) plano de negócios adequado, (3) critérios de seleção rigorosos, (4) disponibilidade de financiamento, (5) qualidade dos empreendedores, (6) apoio dos *stakeholders*, (7) políticas governamentais encorajadoras, (8) equipa de gestão competente e motivada, (9) sustentabilidade financeira, (10) quadro de consultores experientes e (11) acesso a *networks*. Destes onze potenciais fatores, apenas oito mostraram uma forte correlação com o sucesso das incubadoras. Assim, os ambientes de incubação mais propícios a apresentar bons resultados são caracterizados, essencialmente, pelos seguintes fatores:

- 1) Acesso a conhecimento científico e tecnológico. Os ambientes mais propícios para a incubação de empresas estão localizados onde existe facilidade de acesso ao conhecimento técnico e científico e às infraestruturas e serviços de apoio, nomeadamente universidades e centros de investigação;
- 2) Disponibilidade de financiamento. As incubadoras devem ter a capacidade de ajudar as empresas incubadas no acesso ao capital e devem, ainda, providenciar serviços de gestão de risco e aconselhamento fiscal. A facilidade no acesso a financiamento de baixo custo, ou no acesso a financiamento através de capital de risco ou proveniente de *business angels* é uma condição fundamental para a criação de condições propícias à incubação.
- 3) Qualidade dos empreendedores. Apesar do estudo de Buys e Mbewana (2007) ter encontrado uma fraca correlação entre os critérios de seleção e o sucesso das incubadoras, o mesmo revelou uma forte correlação com a qualidade dos

empreendedores incubados. Estes empreendedores devem ter conhecimento e capacidades suficientes, estar preparados para correr riscos calculados e ansiar ter êxito.

- 4) Apoio dos *stakeholders*. O envolvimento e o apoio dos *stakeholders*, como a comunidade empresarial local, as entidades governamentais, a comunidade local, investidores de risco, empreendedores e a equipa de gestão da incubadora, é vital para o sucesso. É importante que exista uma cooperação entre os *stakeholders* que seja consistente com as necessidades e capacidades do meio que a incubadora se insere. É crucial que exista um consenso em relação à missão que define o papel da incubadora na comunidade e a existência de objetivos mensuráveis para alcançar essa mesma missão.
- 5) Políticas governamentais encorajadoras. O sucesso dos programas dirigidos à promoção do empreendedorismo depende em larga escala das políticas económicas. Iniciativas como as incubadoras de empresas apenas fazem sentido se a relação entre o empreendedorismo e o crescimento económico seja reconhecido a todos os níveis governamentais.
- 6) Equipa de gestão competente e motivada. Buys & Mbewana (2007) referem que o sucesso das incubadoras depende em larga medida da qualidade da equipa de gestão designada para a operar. A equipa de gestão deve ter experiência, competência e conhecimentos empresariais e ser bem relacionada com a comunidade em que se insere. À equipa de gestão devem ser atribuídos objetivos mensuráveis que permitam monitorizar a sua performance, e, de acordo com o seu desempenho, devem ser oferecidos estímulos aos gestores para encorajar e premiar desempenhos excecionais. As incubadoras devem recrutar e compensar de forma apropriada a gestão capaz de cumprir a sua missão.
- 7) Sustentabilidade financeira. As incubadoras de empresas devem atuar como negócios viáveis, com as suas próprias fontes de sustentabilidade tais como, participações no capital das empresas incubadas, royalties, subsídios, etc..
- 8) Acesso a *networks*. As redes de parceiros contribuem para o sucesso das empresas incubadas, pois permitem ultrapassar as lacunas da própria incubadora. O *networking* é, também, importante uma vez que possibilita a expansão das oportunidades de mercado para os empreendedores, empresas incubadas e já

graduadas. Estas redes incluem, tipicamente, universidades, prestadores de serviços profissionais especializados, investidores de capital de risco, *business angels*, etc..

É expectável que, dadas as especificidades do ambiente em que atuam e das suas limitações a nível de recursos, nem todas as incubadoras de empresas consigam incorporar todos estes fatores na sua estrutura. No entanto, tal como comprovado por diversos estudos empíricos, quanto maior o número de fatores incorporados no ambiente de atuação da incubadora, maiores serão as suas probabilidades de sucesso. Dornelas (2002) refere que, muitas vezes, estes fatores e princípios não são considerados aquando da criação das incubadoras. Para o autor, muitas incubadoras de empresas são criadas sem a observação de alguns critérios básicos, existindo a possibilidade de, em alguns casos, terem predominado fatores políticos, como a forte pressão para a criação de postos de trabalho, o que poderá levá-las, num curto período de tempo, ao fracasso. Como já referido, a criação de emprego deve ser encarada como uma consequência do processo de incubação e não como a sua missão, que deve ser o desenvolvimento de empresas emergentes.

Dornelas (2002) sugere, ainda, que muitas incubadoras são confundidas com “hotéis de incubadoras” (Bergek & Norrman, 2008), cujo único propósito passa por disponibilizar instalações, o que diverge do conceito de incubadora de empresas, que é mais amplo. Esta situação pode, a médio/longo prazo, trazer graves consequências para o desenvolvimento económico regional, provocando um certo descrédito ao movimento de incubação, bem como prejuízos às empresas emergentes e aos seus empreendedores, que não encontrarão as facilidades e incentivos necessários para impulsionar o seu negócio (Dornelas, 2002).

## **Capítulo IV - O ESTÁGIO**

### **IV.1 - O Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro<sup>13</sup>**

O CEC/CCIC constitui uma Associação sem fins lucrativos, fundada a 24 de abril de 1993 com utilidade pública reconhecida em 1996, que representa as Associações Empresariais dos seis distritos da Região Centro de Portugal. Desde a sua fundação, o CEC/CCIC tem percorrido um longo e profícuo caminho de concertação e articulação do associativismo empresarial, representação junto das diferentes entidades do Estado, participação em órgãos de gestão de programas Operacionais, levantamento e diagnóstico das diversas necessidades regionais e promoção da internacionalização das empresas da Região.

No CEC/CCIC trabalham atualmente, além do Diretor Geral, 15 colaboradores, distribuídos pelos vários departamentos que compõe a estrutura da entidade: Cooperação e Relações Internacionais (4); Empreendedorismo, Associativismo e Cooperação Regional (2); Qualificação e Competências (3); Serviços CCIC (1); Administrativo Financeiro e Secretariado (4); e Eventos e Comunicação (1).

Com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) 94110 (Rev. 3) – Atividades de Organizações Económicas e Patronais, esta associação de domínio privado, que representa mais de 40 mil empresas através da sua rede associativa composta por 41 Associações, assume como missão a representação e apoio dos empresários e associações dos seis distritos da região Centro, designadamente através de posições políticas e da promoção de um plano de desenvolvimento integrado para o território, funcionando como uma plataforma de discussão de assuntos de interesse para a Região e como agente facilitador de programas em rede que aproximem o tecido associativo e tornem a região mais competitiva.

No sentido de garantir que caminha na direção estabelecida pela missão, o CEC/CCIC estabeleceu um conjunto de objetivos estratégicos que lhe permitem orientar as suas decisões:

---

<sup>13</sup> A apresentação do CEC/CCIC foi elaborada tendo por base um conjunto de informação proveniente de vários documentos internos: Manual da Qualidade; Manual de Acolhimento e Relatório de Contas 2013.



- O desenvolvimento homogéneo e sustentado, estudo, defesa e promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos da Região Centro, mediante a unidade, cooperação e representação das respetivas estruturas associativas empresariais e outras organizações que o integrem;
- A articulação em rede com os diferentes atores, públicos e privados, regionais, nacionais e internacionais, na prossecução dos seus fins.

Enquanto Câmara de Comércio e Indústria, o CEC/CCIC procura contribuir para a internacionalização das empresas da Região Centro. Nessa qualidade, a par da promoção e estímulo das relações comerciais, compete igualmente à Câmara de Comércio e Indústria, no âmbito das suas competências legais, emitir certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações económicas dos agentes económicos da Região.

Desde 2004, o CEC/CCIC é também agente dinamizador do Conselho Consultivo, que constitui um fórum de presença direta de empresários, autarcas e outros agentes regionais que desempenha um papel central enquanto plataforma de reflexão e monitorização do desenvolvimento económico da Região, bem como a nível da afirmação do Centro de Portugal. Desde a sua fundação são promovidos encontros de reflexão nos quais se debatem os desafios em matéria de desenvolvimento económico e regional, como a competitividade, a inovação, a internacionalização, as qualificações e o investimento estrangeiro. As reuniões do Conselho Consultivo são enriquecidas pela partilha de experiências empresariais, testemunhos e visitas a empresas, num formato de transferência de boas práticas e cooperação empresarial.

No âmbito da Secção de Empreendedorismo e Incubação do CEC/CCIC, que tem como objetivo central promover a articulação entre os diferentes agentes regionais ligados a essa dinâmica, dentro de uma lógica de rede, criação do efeito de escala e valor acrescentado, foi constituída a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC). A RIERC assume-se enquanto fórum regional de reflexão estratégica no respetivo contexto, bem como motor para a promoção de dinâmicas de interação e articulação entre os diferentes membros da rede, pretendendo, assim, facilitar e promover a cooperação nacional e internacional entre incubadoras, instituições de inovação e outras

redes de incubação e empreendedorismo, bem como estimular a cooperação entre empresas incubadas e desenvolver medidas facilitadoras do empreendedorismo na Região Centro.

Também na secção de Empreendedorismo e Incubação insere-se o Centro Business Angels (CBA) que corporiza a rede regional de *Business Angels* da Região Centro e cuja missão passa por apreciar os múltiplos projetos emergentes na região. É também objetivo do CBA fomentar mecanismos de suporte a investimentos em oportunidades de negócios nascentes, designadamente *start-up* ou *early stage*.

De uma parceria entre o CEC/CCIC e o BANIF – Banco de Investimento, S.A. surgiu a Centro Venture – Sociedade de Capital de Risco, S.A. que se propõe a gerir o primeiro Fundo de Capital de Risco de Base Regional. A política de investimento deste fundo passa pela aposta em PME com atividade no Centro e elevado potencial de crescimento e valorização, potenciado pela vasta capacidade de *networking* do CEC/CCIC e dos principais acionistas da Sociedade, cujo capital foi aberto aos principais grupos económicos da região.

No âmbito da Secção de Inovação e Competitividade do CEC/CCIC, que tem por objetivo definir um conjunto de princípios que sirvam de base a uma política integrada, coerente e sistemática de inovação para a Região Centro, foi constituída a Rede de Inovação da Região Centro (RIRC). A RIRC propõe-se a integrar as empresas com núcleos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT) e as Entidades do Sistema Científico e Tecnológico do Centro de Portugal.

Consolidando a sua proximidade ao tecido empresarial, o CEC/CCIC constituiu onze Gabinetes de Empresa, instalados em Associações Empresariais, cujo propósito se centra fundamentalmente no apoio às empresas através da prestação de um conjunto de serviços de informação, aconselhamento e assistência técnica nas mais variadas áreas.

O CEC/CCIC, no ano de 2008, constituiu a WinCentro, uma agência de desenvolvimento regional vocacionada para a gestão de áreas de acolhimento empresarial e de infraestruturas de apoio e suporte ao empreendedorismo e na captação de investimento, nacional e estrangeiro, para o Centro de Portugal.

O CEC/CCIC é, ainda, entidade acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho nos seguintes domínios:

- Planeamento de Intervenções ou Atividades Formativas;
- Conceção de Intervenções, Programas, Instrumentos e Suportes Formativos;

- Organização e Promoção das Intervenções ou Atividades Formativas;
- Desenvolvimento/Execução de Intervenções ou Atividades Formativas.

Por último, o CEC/CCIC é igualmente uma das entidades portuguesas acolhedoras da Enterprise Europe Network (EEN), uma rede representada por um consórcio que, integrada no âmbito do Programa Quadro para a Competitividade e Inovação da UE, oferece um conjunto de serviços descentralizados que apoiam as PME no seu processo de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e para o desenvolvimento dos seus negócios. A EEN está integrada no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais da Câmara de Comércio e Indústria do Centro, que, a par das atividades próprias da Rede Europeia, desenvolve e apoia projetos de internacionalização e promoção territorial e empresarial.

## **IV.2 - O CEC/CCIC e a incubação de empresas: a RIERC<sup>14</sup>**

Em setembro de 2007, com o intuito de apoiar todos aqueles que pretendem desenvolver iniciativas empreendedoras, foi criada, no âmbito da Secção de Empreendedorismo e Incubação do CEC/CCIC, a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro, denominada RIERC.

A RIERC tem o objetivo de se assumir como um fórum regional de reflexão estratégica no contexto do empreendedorismo, bem como o dinamizador da promoção das dinâmicas de interação e articulação entre os diferentes membros da Rede. A RIERC é também um projeto apoiado pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), mais concretamente pelo Programa Operacional Regional do Centro 2007-2013 – Mais Centro, no âmbito do Regulamento Específico Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística, enquadrado no Eixo 1 – Competitividade, Inovação e Conhecimento.

Atualmente, além do CEC/CCIC, são 12 as incubadoras que fazem parte da rede (Tabela 3). Com percursos diferentes, todas as incubadoras da RIERC assumem um papel ativo na promoção do empreendedorismo e na criação de valor e de emprego no território onde se inserem, nomeadamente através do apoio à criação de *start-ups* e *spin-offs* académicos.

---

<sup>14</sup> Pela relevância para o tema deste relatório, achei pertinente descrever mais detalhadamente esta vertente do CEC/CCIC.

**Tabela 3:** As incubadoras RIERC.

---

<b>AIRV</b> – Associação Empresarial da Região de Viseu;
<b>BIOCANT</b> ;
<b>BLC3</b> – Plataforma para o Desenvolvimento da Região Interior Centro;
<b>Centro Incubador de Caldas da Rainha</b> ;
<b>IDD</b> – Incubadora D. Dinis;
<b>IEFF</b> – Incubadora de Empresas da Figueira da Foz;
<b>IEUA</b> – Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro;
<b>IPN</b> – Instituto Pedro Nunes;
<b>OPEN</b> – Associação para Oportunidades Específicas de Negócio;
<b>PARKURBIS</b> – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã;
<b>TAGUSVALLEY</b> – Associação para a promoção e desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo;
<b>WRC</b> – Agência de Desenvolvimento Regional;

---

**Fonte:** Elaboração própria.

Apesar de ter sido constituída apenas em 2007, o enquadramento estratégico da RIERC começou a ser delineado em Novembro de 2005, quando na Convenção Empresarial do Centro – V Congresso dos Empresários do Centro, foi apresentado e subscrito o “Pacto para a Nova Centralidade”, um documento construído a partir de uma ideia de desenvolvimento aprovada por mais de 1.000 empresários e que contou com os contributos de mais de 120 organizações da região. Partindo de objetivos estratégicos, o Pacto foi organizado em torno de diversos domínios de intervenção e metas, desde as qualificações às acessibilidades, ao fomento do empreendedorismo e da inovação. Segundo o “Pacto para a Nova Centralidade”, o apoio ao empreendedorismo deve ser centrado numa lógica de rede, intervindo nos domínios material e imaterial, melhorando as condições de desenvolvimento de ideias de negócio, instalação das empresas e acesso a conhecimento e capital, nomeadamente através de uma rede regional de pólos de localização e apoio aos empreendedores. É neste contexto que se enquadra o reforço da capacidade de inovação das empresas e de I&D, o aumento da penetração em atividades e segmentos das cadeias de valor mais ricas, fomentando o estabelecimento de uma estrutura regional de interface entre o sistema científico e tecnológico e as empresas.

No mesmo sentido, este documento estratégico defende uma gestão regional de ações concretas de dinamização e atração de investimento e novas empresas e, também, que o estímulo ao desenvolvimento do empreendedorismo terá de ser parte integrante de uma cultura de iniciativa e de cidadania, transversal a todo o sistema de ensino (em

particular do ensino universitário e politécnico), na linha de experiências positivas já conhecidas em matéria de criação de empresas.

Assim, o “Pacto para a Nova Centralidade” estabeleceu um conjunto de ações de médio e longo prazo destinadas a fomentar a competitividade regional, das quais importa destacar:

- O estabelecimento de redes, canais de comunicação e programas integrados de cooperação entre o sistema científicos e tecnológico e o tecido económico regional;
- A criação e gestão integrada de uma rede multipolar de espaços de incubação, alimentados por iniciativas de fomento ao empreendedorismo – especialmente o de base tecnológica – associadas aos pólos de ensino superior existentes na região.

Por sua vez, foram também definidas metas relacionadas com a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo e à inovação, das quais se salienta a obtenção, até 2015, de pelo menos 15 incubadoras na região com oferta e gestão integrada.

Tendo em consideração estas linhas gerais de enquadramento estratégico, as entidades constituintes da RIERC deverão, nas diversas ações por si empreendidas, contribuir para a concretização da estratégia assumida, e que foi construída a partir da Visão “rede regional, integrada no ecossistema de inovação, que propõe políticas e ferramentas de dinamização conjunta das incubadoras, contribuindo para a definição e implementação das estratégias regionais e nacionais de promoção do empreendedorismo e da inovação com uma forte ligação ao sistema científico e tecnológico.”

Neste quadro, os diversos projetos assumidos pela RIERC deverão protagonizar a Missão de “promover o empreendedorismo e a inovação através do trabalho em rede e da partilha de conhecimento e recursos, contribuindo para uma região inovadora e criadora de riqueza.”

A RIERC visa assim a concretização dos seguintes objetivos:

- Caracterizar a oferta regional em termos da incubação de empresas e das iniciativas ligadas ao empreendedorismo, medindo o seu impacto;
- Identificar boas práticas regionais e promover a sua partilha e disseminação;
- Identificar pontos de convergência e estimular a cooperação entre as empresas incubadas;

- Facilitar e promover a cooperação nacional e internacional entre incubadoras, instituições de inovação, centros de saber e outras redes de incubação e empreendedorismo, alavancando a sua projeção e capacidade de atração;
- Desenvolver medidas facilitadoras de uma cultura favorável ao empreendedorismo na Região Centro.

Importa ainda destacar os resultados alcançados pelas incubadoras RIERC, que até outubro de 2012, tinham gerado 157 postos de trabalho diretos e 97 indiretos, possuindo 140 empresas incubadas fisicamente e 9 virtualmente. Estas empresas incubadas por si só já criaram 986 postos de trabalho diretos e 64 indiretos que contribuem para um volume de negócios de 42 milhões de euros, dos quais 16% é destinado ao mercado externo.

### **IV.3 - Objetivos do Estágio**

De um modo geral, o Estágio curricular deverá proporcionar ao estagiário um campo de experiências e conhecimentos que constitua uma possibilidade de articular o conhecimento adquirido ao longo da sua formação académica e situações reais inseridas no contexto laboral. O Estágio curricular apresenta-se, também, com um espaço de transição entre a vida académica e a vida profissional, sendo um dos seus objetivos centrais aproximar o estudante à realidade profissional e, mais concretamente, ao dia-a-dia da entidade de acolhimento. Ao confrontar o estagiário com inúmeros desafios e problemas reais, o Estágio curricular constitui um momento de aquisição e aprimoramento de conhecimentos e capacidades essenciais ao exercício de qualquer função. Trata-se de uma experiência que proporciona ao estudante não só uma oportunidade de desempenhar um conjunto de atividades relevantes para o desenvolvimento da sua experiência profissional mas, também, uma oportunidade para explorar e desenvolver qualidades humanas e sociais complementares a essas competências que se revelam como indispensáveis a um profissional de excelência.

Em concordância com esta visão mais global e tendo em consideração os objetivos inicialmente estabelecidos, no caso concreto do estágio que realizei no CEC/CCIC, a oferta que me foi dirigida tinha implícito os seguintes objetivos: “propiciar um campo de experiências e conhecimentos que constituam a possibilidade de articulação teórico-prática nos domínios da Gestão económico-financeira de projetos e demais atividades

correlacionadas e no Apoio à Gestão do Sistema da Qualidade implementado na entidade”.

A par destes objetivos, foi estabelecida previamente a realização das seguintes tarefas:

- apoio na implementação e gestão de projetos de investimentos;
- apoio e acompanhamento em auditorias financeiras;
- apoio e acompanhamento na área da qualidade, nomeadamente preparação para Auditoria Interna e de Acompanhamento APCER.

## **IV.4 - Tarefas e Responsabilidades assumidas durante o Estágio**

### **IV.4.1 - Apoio à Gestão do Sistema da Qualidade**

De modo a assegurar elevados padrões de qualidade, eficiência, performance e competitividade, está implementado no CEC/CCIC um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado pela norma ISO 9001:2008<sup>15</sup>. Este SGQ, formalizado e documentado através do Manual da Qualidade, foi criado de modo a gerir e a garantir a Qualidade, nomeadamente através da padronização e do controlo da eficiência dos processos implementados e da verificação da eficácia das ações tomadas, com foco específico na satisfação dos clientes e associados e na melhoria contínua dos processos.

De forma a efetivar a gestão por processos e para assegurar a sua eficácia, foram definidos, no CEC/CCIC, um conjunto de processos considerados relevantes para a sua atividade. Estes processos são alvo de uma monitorização e controlo regular. De modo a garantir que essa monitorização é feita de forma eficaz, foram definidas métricas e indicadores que permitem avaliar o desempenho e eficácia dos diversos processos. Assim, no sentido de assegurar a conformidade do SGQ e a identificação de áreas de melhoria, o CEC/CCIC recorre a um conjunto de metodologias e ferramentas de medição e monitorização.

Neste âmbito, uma das responsabilidades que assumi durante o estágio foi, exatamente, a monitorização de alguns indicadores de desempenho, nomeadamente a satisfação de clientes e associados e a satisfação dos colaboradores. Em ambos os casos, a monitorização da satisfação é feita anualmente e através de Inquéritos de Avaliação de Satisfação. Assim, numa primeira fase é necessário proceder ao envio dos inquéritos de

---

<sup>15</sup> A ISO 9001:2008 baseia-se nos seguintes princípios: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, abordagem à tomada de decisões baseada em factos, relações mutuamente benéficas com fornecedores.

avaliação através de correio eletrônico, impondo uma data limite para o envio da resposta e dos inquéritos devidamente preenchidos. Ao contrário dos Inquéritos de Avaliação de Satisfação de clientes e associados, os Inquéritos de Avaliação de Satisfação dos colaboradores são anónimos, pelo que, de modo a cumprir todos os requisitos de confidencialidade, a receção dos inquéritos não pode ser feita através de *email*. Assim, os inquéritos foram numa primeira fase enviados por *email*, tendo sido dadas instruções a todos os colaboradores para que após o preenchimento dos mesmos fossem colocados numa caixa colocada na portaria criada especificamente para o efeito.

Terminado o prazo de entrega, procedi à análise dos dados recolhidos. Já existia no CEC/CCIC um modelo de análise de inquéritos pré-definido, no entanto, foi-me dada total liberdade criativa para criar um novo modelo de análise, pelo que, com base no modelo já criado decidi implementar algumas medidas que na minha opinião iriam melhorar o modelo já existente. Além de apurar os resultados dos inquéritos de satisfação visando aferir o grau de satisfação global, a análise que efetuei tinha em conta uma visão evolutiva dos níveis de satisfação, comparando os resultados obtidos com os resultados de anos anteriores. Esta análise comparativa visava não só o resultado global mas, também, os níveis obtidos em cada subcategoria dos inquéritos e mais especificamente em cada pergunta. Deste modo, foi possível identificar os diferentes aspetos que contribuíram para os elevados níveis de satisfação e aqueles que, por apresentarem baixos índices de satisfação, precisam de ser alvo de melhoria e, possivelmente, de ações corretivas. A análise efetuada também contemplou as taxas de resposta. Relativamente aos inquéritos dos clientes e associados, no CEC/CCIC era apenas feita uma análise evolutiva em termos globais, ou seja, a análise realizada contemplava apenas o valor global de satisfação de todas as entidades, não sendo efetuado qualquer tipo de análise comparativa ao nível específico do cliente ou associado. Assim, apesar de ser possível aferir a forma como os níveis de satisfação globais evoluíram, não era possível saber especificamente, de uma forma rápida e prática, se o nível de satisfação de uma determinada entidade aumentou ou diminuiu. Assim, identificando uma oportunidade de melhoria, recolhi os níveis de satisfação de todos os clientes e associados relativos a anos anteriores e efetuei uma análise evolutiva, permitindo assim identificar quais as entidades cujo nível de satisfação diminuiu ou aumentou e atuar de acordo com os resultados obtidos.



Relativamente ao modelo de análise pré-definido optei, também, por melhorar o seu aspeto a nível gráfico, tornando-o mais apelativo e de interpretação mais intuitiva.

No decorrer da análise dos inquéritos constatei que duas das questões presentes no Inquérito de Avaliação de Satisfação de Clientes e Associados admitiam apenas duas respostas<sup>16</sup>. Este de tipo de pergunta, chamada pergunta dicotómica, apresenta-se muitas vezes como problemática, pobre e pouco informativa. Forçar os clientes/associados a optar entre duas opções pode não ser assim tão simples, podendo levar a que estes optem por uma opção que não corresponda realmente aos seus sentimentos. Tendo em conta que, em todos inquéritos aferidos, a resposta obtida a estas duas perguntas foi sempre a mesma, mostrei, em reunião da qualidade entre todos os colaboradores, a minha preocupação em relação ao facto deste tipo de pergunta ser demasiado restritiva e que possivelmente era indutora de uma análise enganadora e que poderia estar a “mascarar” a realidade. Assim, sugeri que, em vez de se admitir apenas dois tipos de resposta, seria mais benéfico apresentar uma escala de respostas com várias alternativas graduadas. A sugestão foi aceite por todos os presentes, sendo que irá ser aplicada já no próximo ano. Apenas nessa altura será possível aferir a eficácia desta medida.

Após análise dos inquéritos, os resultados apurados foram reportados à Direção, que, nos casos em que os resultados obtidos não correspondam ao planeado e não atinjam os objetivos estabelecidos, desencadeará ações por forma a ultrapassar os resultados menos favoráveis e tomará as medidas apropriadas para que no futuro os objetivos sejam alcançados.

Ainda no âmbito da Qualidade, tive a oportunidade de prestar apoio na preparação para a Auditoria Interna e para a Auditoria de Acompanhamento APCER. Enquanto entidade certificada pela norma ISO 9001:2008, o CEC/CCIC é alvo de Auditoria de Acompanhamento APCER numa base anual, cujo objetivo passa por confirmar que a organização certificada continua a cumprir os requisitos estabelecidos pela norma de referência. Numa primeira fase, o CEC/CCIC, para que possa aferir a conformidade e eficácia do SGQ implementado tendo por base os requisitos da Norma ISO 9001:2008, opta por realizar, em momento prévio à Auditoria APCER, uma Auditoria Interna. Nesse sentido, prestei apoio na preparação de toda a informação e demais procedimentos que conduziram a Auditoria Interna. Nesta auditoria, os colaboradores deverão colocar todas as

---

<sup>16</sup> As questões em causa eram as seguintes: 1) Voltaria a recorrer aos serviços do CEC/CCIC? e 2) Recomendaria os serviços do CEC/CCIC a outras Entidades?

dúvidas que ainda subsistam para que assim se encontre a tranquilidade para a Auditoria de Acompanhamento da APCER.

Após a Auditoria de Acompanhamento APCER, tendo sido sugeridas oportunidades de melhoria ao SGQ implementado no CEC/CCIC, tive a oportunidade de sugerir e contribuir para a criação de meios que permitiram ultrapassar as constatações apontadas pela APCER.

#### **IV.4.2 - Apoio na Gestão de Projetos de Investimento**

Ao longo do estágio curricular desempenhei diversas funções de apoio à gestão de vários projetos de investimento integrados no Departamento de Empreendedorismo, Associativismo e Cooperação Regional do CEC/CCIC, mais especificamente na Secção de Empreendedorismo e Incubação.

Numa primeira fase, antes de iniciar qualquer atividade, de modo a facilitar a minha integração, os responsáveis dos diferentes projetos faziam uma breve descrição dos mesmos, identificando objetivos, resultados já alcançados e um conjunto de outras informações consideradas relevantes para o desempenho das funções que me foram propostas. Para melhor entendimento do projeto e para a correta execução das tarefas desempenhadas, era ainda necessário, antes de iniciar qualquer atividade, proceder à leitura das normas técnicas e de gestão relativas aos diferentes projetos.

As tarefas desempenhadas foram, de um modo geral, comuns a todos os projetos e consistiram, fundamentalmente, na gestão e submissão de Pedidos de Pagamento. Uma vez que os projetos desenvolvidos pelo CEC/CCIC são financiados, essencialmente, por fundos estruturais é necessário efetuar Pedidos de Pagamento, ou seja, é necessária a apresentação das despesas realizadas na execução do projeto, para efeitos do seu reembolso em função da taxa de comparticipação aprovada.

Aquando da submissão dos diferentes Pedidos de Pagamento é necessário percorrer e evidenciar todo o ciclo financeiro das despesas imputadas ao projeto. Assim, em primeira instância, através do extrato de centro de custos de cada um dos projetos, verificava quais as despesas imputadas aos mesmos. Identificadas as despesas do projeto, recolhia os documentos de despesa (fatura) e de quitação (recibo), assim como o comprovativo de débito bancário (extrato bancário). De seguida, era necessário validar com o carimbo de cofinanciamento os documentos de despesa e de quitação. Nesse carimbo é evidenciado, de

forma clara, a taxa de imputação da despesa e o respetivo valor imputado, bem como a rubrica de investimento em que se insere. No caso dos gastos com Recursos Humanos, o procedimento é ligeiramente diferente, sendo necessário recolher o processamento de salários, os recibos de vencimento dos colaboradores afetos ao projeto (que eram validados com o carimbo de cofinanciamento), o comprovativo de liquidação da segurança social (que também era validado com o carimbo de cofinanciamento) e ainda o comprovativo de débito na conta bancária. Era ainda necessário, uma vez que geralmente as remunerações são pagas em diferentes lotes e por diferentes transferências bancárias, comprovar se o total dos documentos de liquidação recolhidos corresponde ao total do vencimento líquido que consta no recibo.

De referir que em todos os projetos há um conjunto de normas suportadas por Orientações de Gestão provenientes da Autoridade de Gestão, que identificam, por um lado, as despesas que são elegíveis no âmbito do projeto e por outro, o limite de elegibilidade das mesmas (esta questão aplica-se apenas às despesas de funcionamento transversais à estrutura, uma vez que as despesas diretas, ou seja, as despesas realizadas exclusivamente no âmbito do projeto, são imputadas a 100%). No caso das despesas transversais à estrutura é necessário apresentar evidências claras e concisas que justifiquem a taxa de imputação alocada ao projeto. Quando se trata de Recursos Humanos utiliza-se por norma uma chave de imputação baseada na carga horária que cada colaborador do CEC/CCIC afeta ao projeto. No caso dos encargos gerais, quando previsto em regulamento, os montantes elegíveis têm por base o princípio da proporcionalidade da despesa, sendo necessário apresentar a respetiva chave de imputação. Ao nível dos encargos gerais é ainda importante referir que apenas as despesas cujos Contratos de Prestação de Serviços obedecem às Regras da Contratação Pública são consideradas legíveis.

Os Pedidos de Pagamento podem assumir diversas modalidades, sendo que no decorrer do estágio tive a oportunidade de fazer Pedidos de Pagamento nas modalidades de Reembolso e Contra Fatura. A modalidade de reembolso corresponde ao pedido de cofinanciamento da despesa realizada e paga pelo CEC/CCIC aos fornecedores de bens e/ou serviços, comprovada por faturas e recibos ou documentos probatórios equivalentes. Já a modalidade de Contra Fatura envolve a apresentação das faturas ainda não quitadas aos respetivos fornecedores, ficando neste caso o beneficiário obrigado a apresentar os comprovativos do pagamento integral dessa despesa aos fornecedores numa data futura.

#### **IV.4.3 - Apoio e acompanhamento em auditorias financeiras: VOS**

No âmbito do projeto QI PME Centro<sup>17</sup>, cabe ao CEC/CCIC, enquanto Organismo Intermédio, a execução de Verificações On-the-Spot (VOS). As VOS permitem aferir se foram, ou não, fornecidos os produtos e/ou serviços cofinanciados, assegurar a exatidão dos pedidos de reembolso pela Entidade Beneficiária (EB) e se as despesas declaradas para as operações foram realmente efetuadas e em conformidade com as regras nacionais e comunitárias. As VOS são efetuadas por uma equipa técnica de verificação e controlo, que analisa pormenorizadamente *in loco*, de modo a aferir a elegibilidade das despesas efetuadas e pagas e a sua respetiva razoabilidade, toda a informação técnica e financeira disponibilizada pela EB no decorrer da execução do projeto.

Neste âmbito, tive a oportunidade de acompanhar a equipa técnica de verificação e controlo do CEC/CCIC. De maneira a inteirar-me de todos os procedimentos inerentes a esta função, numa primeira instância, procedi à leitura do Manual de Procedimentos. De seguida, de modo a familiarizar-me com o processo e a esclarecer alguma dúvida que ainda pudesse subsistir, acompanhei a equipa a uma VOS, tendo desempenhado, por isso, nesta primeira verificação um papel mais passivo.

Já inteirado do processo, numa segunda VOS, foi minha responsabilidade a seleção das despesas da Amostra Financeira. A Amostra Financeira é construída a partir dos documentos contabilísticos que sustentam as despesas imputadas e deve cumprir os seguintes critérios: o limite mínimo do número de documentos contabilísticos a amostrar deverá corresponder a um mínimo de 30, sendo que a dimensão mínima da amostra financeira deve corresponder a 5% das despesas declaradas pela EB nos pedidos de reembolso visados pelo procedimento (ou seja, as despesas inerentes ao último Pedido de Reembolso submetido e ao último Pedido de Reembolso aprovado). A identificação dos documentos selecionados para a amostra financeira deve ser consumada, mediante o preenchimento do “Mapa da Amostra Financeira Seleccionada”, pelo que, esta também foi uma das tarefas por mim assumidas.

Ficou ainda a meu cargo a verificação da elegibilidade das despesas de Recursos Humanos imputadas pela EB. Numa primeira fase era necessário verificar se a Chave de

---

<sup>17</sup> O QI PME Centro é um projeto promovido pelo CEC/CCIC e integrado no Departamento de Qualificação e Competências cujo objetivo passa por melhorar os processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas através do reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores e ainda pela promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional através de ações que promovam a otimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

Imputação apresentada pela EB era válida e devidamente justificada. Geralmente o critério de imputação para os Recursos Humanos é calculado com base no número de horas afetas a cada projeto e é sustentado por um mapa de carga horária onde é evidenciado de forma clara e concisa as respectivas horas afetas a cada um dos projetos por cada colaborador. De seguida, verificava se os colaboradores tinham sido imputados na exata medida de alocação de tempo ao projeto, verificando se as taxas de imputação aplicadas eram consistentes com os mapas de carga horária. Foi ainda minha responsabilidade verificar todo o trilho de pagamentos relacionado com os Recursos Humanos, desde o pagamento dos vencimentos, Subsídio de Alimentação, Taxa Social Única e entregas por conta das retenções efetuadas nos meses que constituíam a amostra. Era necessário verificar, também, se todos os documentos que constituíam a amostra estavam devidamente validados com o carimbo de cofinanciamento.

Por fim, foi necessário elaborar um relatório onde constavam todas as observações relevantes decorrentes da VOS. Neste sentido, ficou a meu cargo, de acordo com a análise que realizei, relatar a elegibilidade das despesas imputadas no âmbito do projeto na rubrica de Recursos Humanos. Assim, identifiquei e justifiquei não só todas as Ações Corretivas decorrentes da não elegibilidade de despesas indevidamente imputadas, mas também Oportunidades de Melhoria decorrentes de despesas que poderiam ter sido imputadas ao projeto e que, por lapso da EB, não foram.

#### **IV.4.4 - Tarefas realizadas no âmbito da RIERC**

No decorrer do estágio tive oportunidade de desempenhar um conjunto variado de tarefas no âmbito da RIERC, pelo que, de seguida irei fazer uma breve descrição daquelas que considerei mais relevantes.

Uma das tarefas assumidas passava pelo acompanhamento das reuniões da RIERC. Estas reuniões, realizadas nas diferentes incubadoras da rede numa base mensal, tinham fundamentalmente o objetivo de discutir assuntos relevantes para futuro da rede, nomeadamente ao nível da estratégia a adotar no novo Quadro Comunitário. Era minha responsabilidade, de acordo com as instruções dadas pelo Conselho Executivo da RIERC, convocar os membros da rede para estas reuniões e proceder ao envio das respetivas Ordens de Trabalho. Era, também, minha função elaborar, no final de cada reunião, uma

Ata que refletisse de forma resumida todos os assuntos tratados nestas reuniões. Depois de aprovadas pelo Conselho Executivo, estas Atas eram enviadas para todos os parceiros da rede.

Ao participar nestas reuniões, tive a oportunidade de conhecer de perto a realidade das diferentes incubadoras da rede. Ouvi os testemunhos das suas equipas de gestão, visitei as suas instalações e conheci mais aprofundadamente os serviços prestados por cada incubadora, o que contribuiu de forma bastante positiva para o meu conhecimento acerca da incubação de empresas.

Tive ainda a oportunidade de colaborar no desenvolvimento de uma ferramenta de análise de incubadoras de empresas, denominada Grelha de Análise de Mérito<sup>18</sup>. Esta ferramenta, criada com base nos *inputs* dados pelos membros da rede, tem como objetivo principal avaliar as potenciais incubadoras que pretendam integrar a RIERC. Além desta função, este instrumento de análise deve funcionar também como uma ferramenta de *benchmarking*.

Numa primeira fase foram definidas as dimensões principais que deveriam ser avaliadas, tendo ficado definido um conjunto de cinco critérios. A par destes critérios foram, também, estabelecidos diversos indicadores de desempenho que permitem uma avaliação mais detalhada de cada uma das cinco dimensões definidas. O passo seguinte consistiu em estabelecer uma escala de pontuação que permite distinguir os vários níveis de performance das diferentes incubadoras nos diversos indicadores. O processo de criação desta ferramenta foi um processo bastante dinâmico, tendo sido testada e alterada consoante o *feedback* que os membros da rede iam fornecendo. Por último, não esquecendo a função deste instrumento, foram estabelecidas as pontuações mínimas que as incubadoras candidatas a integrar a RIERC deveriam obrigatoriamente obter.

Ainda em relação ao processo de adesão à rede, a par do preenchimento da Grelha de Análise de Mérito, as incubadoras que manifestem interesse em integrar a RIERC são também alvo de uma auditoria. Neste sentido, tive a oportunidade de acompanhar e colaborar com Conselho Executivo numa auditoria realizada a uma potencial incubadora da rede. Esta auditoria é orientada pelos cinco critérios definidos na Grelha de Análise de

---

<sup>18</sup> Porque a Grelha de Análise de Mérito será divulgada oficialmente pela RIERC brevemente, achou-se pertinente não divulgar de forma detalhada a ferramenta. O mesmo acontece com o documento estratégico da RIERC abordado mais adiante neste relatório.

Mérito e tem como objetivo principal aferir os resultados apurados pelo preenchimento da grelha por parte da equipa de gestão da incubadora.

Por último, colaborei na elaboração do documento estratégico que irá orientar a atuação da RIERC no novo Quadro Comunitário. Neste documento, desenvolvido com base nos eixos estratégicos definidos nas reuniões mensais da RIERC, é explanada a missão e a visão da rede, os princípios que a orientam e ainda as ações que pretende levar a cabo no futuro.

## Capítulo V - Análise Crítica

Apesar da crise e da conjuntura económica e social que se faz sentir em Portugal, o empreendedorismo nacional continua a dar sinais de crescimento. Segundo dados recolhidos pelo INE (2012) a intenção de criar o próprio negócio quadruplicou na última década. Esta vontade de empreender dos portugueses tem de ser capitalizada, e para isso tem de ser prestado um apoio de qualidade aos empreendedores, caso contrário, este espírito empreendedor resultará apenas em altas taxas de mortalidade. As vantagens económicas associadas ao empreendedorismo são claras. A criação de novas empresas conduz a investimentos nas economias locais, à criação de postos de trabalho, à melhoria da competitividade empresarial e à renovação do tecido empresarial. É, por isso, necessária uma mudança de paradigma, que passa por desenvolver uma cultura empreendedora, que permita não só aos empreendedores implementarem as suas ideias mas, também, que crie oportunidades para testar conceitos, validar negócios e mitigar riscos. Para que este cenário se torne realidade, é necessária uma atuação centrada nos empreendedores e no nascimento de novas empresas. É fundamental que o foco do governo deixe de estar excessivamente centrado na mortalidade das empresas e em canalizar “garrafas de oxigénio” para empresas cujo destino já está traçado. É crucial pensar não só nas empresas que fecham mas também, e essencialmente, nas empresas que não se criam.

Deste modo, parece-me correto assumir que a existência de iniciativas que promovam o empreendedorismo e incentivem a idealização de novos negócios têm um impacto positivo na economia e na sociedade em geral. Servindo-se desta premissa como base da sua atuação, o CEC/CCIC (e em particular Departamento de Empreendedorismo, Associativismo e Cooperação Regional – onde estive integrado) assumindo o compromisso de transformar a Região Centro numa das regiões mais competitivas de Portugal e da UE e materializando a sua missão enquanto agente promotor e facilitador do empreendedorismo, tem vindo a criar um conjunto de instrumentos cujo propósito passa por ajudar os empreendedores a ultrapassar as dificuldades inerentes à criação e desenvolvimento de uma empresa. Assim, a título de exemplo, o CEC/CCIC criou a Rede Mentor, o CBA e a RIERC. Ainda que com objetivos específicos diferentes, estes instrumentos tem o propósito comum de colmatar as lacunas evidenciadas pelos empreendedores.

Ao ter tido a oportunidade de contactar de perto com alguns destes instrumentos, foi-me possível aferir que estes têm efetivamente um impacto bastante positivo na



promoção do empreendedorismo e no desenvolvimento da Região em geral. Posso afirmar que, fruto do período que passei no CEC/CCIC, esta entidade tem contribuído de forma bastante ativa para uma Região Centro melhor. Tal como o José Couto, atual Presidente do CEC/CCIC, refere em entrevista ao *site* Pontos de Vista (2014)

*“O CEC/CIC tem procurado ser a voz das Empresas, dos Empresários e das suas Associadas e não deixará de pugnar por o que considera o melhor para a Região: um território inovador, competitivo e exportador, com uma indústria inserida em cadeias internacionais de valor, capaz de gerar e fixar riqueza a partir do conhecimento e reter os seus talentos numa rede de cidades, que pelos seus equipamentos, serviços e ordenamento se destacam pela qualidade de vida”.*

Ao CEC/CCIC não posso, no entanto, deixar de recomendar uma maior aproximação às instituições de ensino e em particular às Instituições de Ensino Superior. Apesar das parcerias estabelecidas com estas entidades, acredito que seja necessária uma maior divulgação junto da comunidade estudantil dos instrumentos criados pelo CEC/CCIC. Paira a ideia de que há uma falta de ferramentas e de acesso às competências específicas necessárias para se realizarem projetos empreendedores, no entanto, não me parece que este seja o cerne da questão. Ainda que obviamente o apoio prestado aos empreendedores esteja longe do ideal, parece-me, acima de tudo, que este apoio existe mas que não é devidamente divulgado junto da comunidade.

Quanto à incubação de empresas, tema deste relatório, resta-me apenas dizer que, após o contacto com este instrumento e após a pesquisa realizada, estou convicto que, e citando Lalkaka (2006), “a incubação é o pior serviço de desenvolvimento de empresas, com exceção de todas as outras alternativas”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Tradução livre do autor. No original ““(…) incubation is the worst form of business development service, with the exception of all the alternatives!” (Lalkaka, 2006).

## **Parte V - Conclusões**

Num contexto económico marcado pelos elevados índices de desemprego, com particular incidência nos jovens, o empreendedorismo e a criação do próprio emprego assumem-se como respostas de forte valor acrescentado. A iniciativa empreendedora tem crescido a um ritmo alucinante em todo mundo, com Portugal a apresentar-se, mesmo com o agravar da situação económica, financeira e social, como um dos países mais empreendedores da UE. No entanto, apesar destes dados animadores, a taxa de mortalidade das empresas recém-criadas em Portugal é das mais elevadas na UE. Dados alarmantes que evidenciam as necessidades e debilidades inerentes aos primeiros anos de vida de uma empresa.

Face a esta realidade, torna-se crucial a criação de instrumentos que apoiem os empreendedores nesta fase mais problemática. Nesse sentido, surgiram as incubadoras de empresas. As incubadoras podem ser definidas, ainda que não de uma forma consensual, como uma estrutura de apoio às empresas em início de vida que têm por objetivo promover o seu desenvolvimento sustentado através de uma proposta de valor bastante alargada, composta por um vasto leque de serviços e recursos. Este é um conceito bastante dinâmico que se foi adaptando às necessidades emergentes dos empreendedores e às diferentes realidades em que está inserido, pelo que, fruto das distintas exigências, são vários os modelos de incubação propostos na literatura. No entanto, apesar de todas as incubadoras aspirarem ter um impacto positivo no desenvolvimento económico, nem todas concretizam esta aspiração, pelo que de modo a orientar a sua atuação, é fundamental a investigação dos fatores que contribuem para o sucesso dos diferentes programas de incubação.

Através do CEC/CCIC, e mais especificamente através da sua rede de incubadoras, pude contactar de perto com a realidade da incubação de empresas. Tema que desde logo me despertou o interesse e que me motivou a desenvolver este relatório. Posso concluir, fruto da experiência adquirida ao longo deste estágio e da investigação que realizei, que as incubadoras de empresas são realmente um instrumento eficaz no que toca ao desenvolvimento de jovens empresas e que podem efetivamente contribuir para o aumento das suas probabilidades de sobrevivência.

No decorrer do estágio no CEC/CCIC tive a oportunidade de desenvolver um conjunto de competências profissionais e sociais que me irão acompanhar para o resto da vida e que, sem dúvida, me tornaram num profissional mais competente. O estágio

curricular permitiu-me ainda colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica. No meu caso, enquanto primeira experiência profissional, o estágio curricular assumiu, também, um papel essencial enquanto espaço de transição entre a vida académica e a vida profissional, atuando como um atenuador dos impactos inerentes a essa transição.

Relativamente ao meu contributo para o CEC/CCIC, posso afirmar que cumprir todas as tarefas que me foram propostas, desempenhando-as com a maior dedicação e empenho possíveis, sugerindo, sempre que pertinente, propostas de melhoria que ia identificando no decorrer do estágio. À medida que o tempo ia passando tornei-me mais autónomo e detentor de mais responsabilidades, assumindo um papel relevante na organização. Posso dizer, por isso, que termino este estágio com o sentido de dever cumprido.

Por tudo isto, faço um balanço bastante positivo deste estágio curricular que contribuiu, sem qualquer dúvida, para o meu desenvolvimento a nível pessoal e profissional.

## Referências Bibliográficas

- Aernoudt, R., 2004. Incubators: Tool for Entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 23(2), p. 127–135.
- Aerts, K., Matthyssens, P. & Vandenbempt, K., 2007. Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), pp. 254-267.
- Allen, D. & McCluskey, R., 1990. Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 15(2), pp. 61-77.
- Barrow, C., 2001. *Incubator: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bergek, A. & Norrman, C., 2008. Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), pp. 20-28.
- Bøllingtoft, A. & Ulhøi, J., 2005. The networked business incubator— leveraging entrepreneurial agency?. *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp. 265-290.
- Brooks, O., 1986. Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process. *Economic Development Review*, 4(2), p. 24.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A., 2012. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), pp. 110-121.
- Burnett, H. & McMurray, J., 2008. Exploring business incubation from a family perspective: How start-up family firms experience the incubation process in two Australian incubators. *Small Enterprise Research*, 16(2), pp. 60-75.
- Buys, A. & Mbewana, P., 2007. Key success factors for business incubation in South Africa: the Godisa case study. *South African Journal of Science*, 103(Setembro/Outubro), pp. 356-358.
- Campbell, C., Kendrick, R. & Samuelson, D., 1985. Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development. *Economic Development Review*, 3(2), pp. 43-49.

Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002. *Benchmarking of Business Incubators, Final Report*, Brussels: European Commission.

Chan, K. & Lau, T., 2005. Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), pp. 1215-1228.

Cornelius, B. & Bhabra-Remedios, R., 2003. *Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research*. Ballarat, 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.

Cornelius, B. & Bhabra-Remedios, R., 2003. *Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research*. Australia: University of Ballarat, 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.

Couto, J., 2014. *Queremos afirmar a Região Centro* [Entrevista] (29 Julho 2014).

Cressy, R., 2006. Why do most firms die young?. *Small Business Economics*, 26(2), pp. 103-116.

CSES, 2002. *Benchmarking of Business Incubators, Final Report*, Brussels: European Commission.

Dornelas, J., 2002. *Planejando Incubadoras de Empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus Ltda..

Freeman, J., Carroll, G. & Hannan, M., 1983. The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 18(5), pp. 692-710.

Grimaldi, R. & Grandi, A., 2005. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), pp. 111-121.

Hackett, S. & Dilts, D., 2004a. A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp. 55-82.

Hackett, S. & Dilts, D., 2004b. A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp. 41-54.

- Hamdani, D., 2006. *Conceptualizing and Measuring Business Incubation*. [Online] Available at: <http://www.publications.gc.ca/Collection/Statcan/88F0006X/88F0006XIE2006006.pdf> [Acedido em 25 Junho 2015].
- Hansen, M., Chesborough, H., Nohira, N. & Sull, D., 2000. Networked Incubators: Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review*, 78(5), pp. 74-84.
- Hisrich, R., 1988. New business formation through the Enterprise Development Center: a model for new venture creation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 35(4), pp. 221-231.
- Instituto Nacional de Estatística, 2012. *Evolução do Setor Empresarial em Portugal 2004-2010*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P..
- Kuratko, D. & LaFollette, W., 1987. Small Business Incubators for Local Economic Development. *Economic Development Review*, 5(2), pp. 49-55.
- Lalkaka, L., 2001. *Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned*. Bruxelas, International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development.
- Lalkaka, R., 1996. Technology Business Incubators: Critical Determinants of Success. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 798(December), pp. 270-290.
- Lalkaka, R., 2006. *Technology Business Incubation: A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology*, Paris: UNESCO.
- Lalkaka, R. & Bishop, J., 1998. Business Incubators in Economic Development: An Initial Assessment in Industrializing Countries. *Prometheus: Critical Studies in Innovation*, 16(1), pp. 98-101.
- Lee, S. & Osteryoung, J., 2004. A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, 42(4), pp. 418-426.

Maletz, E. & Siedenberg, D., 2007. *A Gestão dos Fatores Críticos de Sucesso nas Incubadoras de Empresas da Região do Ruhr - Alemanha*. Rio de Janeiro, ANPAD.

McAdam, M. & McAdam, R., 2008. High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation*, 28(5), pp. 277-290.

Mian, S., 1996. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), pp. 325-335.

Mosselman, M. & Prince, Y., 2004. *Review of the methodologies to measure effectiveness of state aid to SMEs*, Zoetermeer: European Commission.

National Business Incubation Association, 2007. *Measuring Your Business Incubator's Economic Impact: A Toolkit*, Ohio: NBIA Publications.

NBIA, 2015. *Business Incubation FAQs*. [Online] Available at: <http://www.nbia.org/resources/business-incubation-faq> [Acedido em 23 06 2015].

NBIA, 2015. *What is Business Incubation?*. [Online] Available at: [https://www.nbia.org/resource\\_library/what\\_is/](https://www.nbia.org/resource_library/what_is/) [Acedido em 23 06 2015].

Peña, I., 2004. Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22(3-4), pp. 223-236.

Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M., 2004. The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp. 83-91.

Ratinho, T., Harms, R. & Groen, A., 2008. Business support within business incubators. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(15).

Rice, M., 2002. Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), pp. 163-187.

Rice, M. & Matthews, J., 1995. *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation*. Westport: Quorum Books.

Schwartz, M. & Hornych, C., 2008. Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center. *Technovation*, 28(7), pp. 436-449.

Small Firms Enterprise Development Initiative, 2003. *Quality Benchmarks for Business Incubators: A partnership project to measure and raise standards in business incubation*, UK: UK Business Incubation.

Smilor, R. W. & Gill, M. D., 1986. *The new business incubator: linking talent, technology, capital, and know-how*. Lexington: Lexington Books.

Sun, H., Ni, W. & Leung, J., 2007. Critical Success Factors for Technological Incubation: Case Study of Hong Kong Science and Technology Parks. *International Journal of Management*, 24(2), pp. 346-363.

Wiggins, J. & Gibson, D., 2003. Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(Nos. 1/2), pp. 56-66.

Zhao, L. & Aram, J., 1995. Networking and growth of young technology- intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10(5), pp. 349-370.





# **Anexos**

## Anexo I: Indicadores de Boas Práticas

Criteria	Inputs and Processes	Outcomes
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Start-up time</u> – length of time required to establish incubator</li> <li>• <u>Incubator investment cost</u> – total investment/ sq m of incubator space</li> <li>• <u>Incubator operating cost</u> – operating costs/number of personnel</li> <li>• <u>Financial leverage</u> – ratio of public to private sector funding</li> <li>• <u>Income generation</u> – proportion of income from client charges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cost of incubator units</u> – total investment/sq meter of space</li> <li>• <u>Cost per start-up</u> – total investment/number of start ups</li> <li>• <u>Cost per graduate</u> – total investment/number of graduates</li> <li>• <u>Cost per (gross/net) job</u> – total investment/ jobs in tenant and recent graduate firms</li> </ul>

Criteria	Inputs and Processes	Outcomes
Utility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Occupancy rate</u> – percentage of incubator space let to companies</li> <li>• <u>Incubator service utilisation rate</u> – percentage of companies using incubator support services</li> <li>• <u>Response rate to client surveys</u> – percentage of tenants responding to client satisfaction surveys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Incubator turnover</u> – number of firms entering/leaving incubator, average time in incubator</li> <li>• <u>Client satisfaction</u> – percentage of firms indicating that incubator services meet their needs, contribution of incubator to firms' development (additionality)</li> </ul>
Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Start up rate</u> – number/percentage of admissions leading to start-ups</li> <li>• <u>Start up time</u> – length of time required to start up new businesses</li> <li>• <u>Survival rate</u> – number/percentage of start ups still trading after 3 years</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Wealth creation</u> – Average turnover of tenant firms and average annual growth rates, value added of business activities</li> <li>• <u>Job creation</u> – number (and type) of jobs per tenant firm and annual growth rates, proportion of jobs filled by local people, job quality</li> </ul>
Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Financial breakeven</u> – income less operating costs</li> <li>• <u>Market rates</u> – level of discount/premium for incubator space/services compared with local market rates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Graduation rate</u> – percentage of tenants leaving incubator each year</li> <li>• <u>Growth sectors</u> – proportion of graduates in growth sectors</li> <li>• <u>Retention rate</u> – percentage of graduate companies remaining in local area</li> </ul>

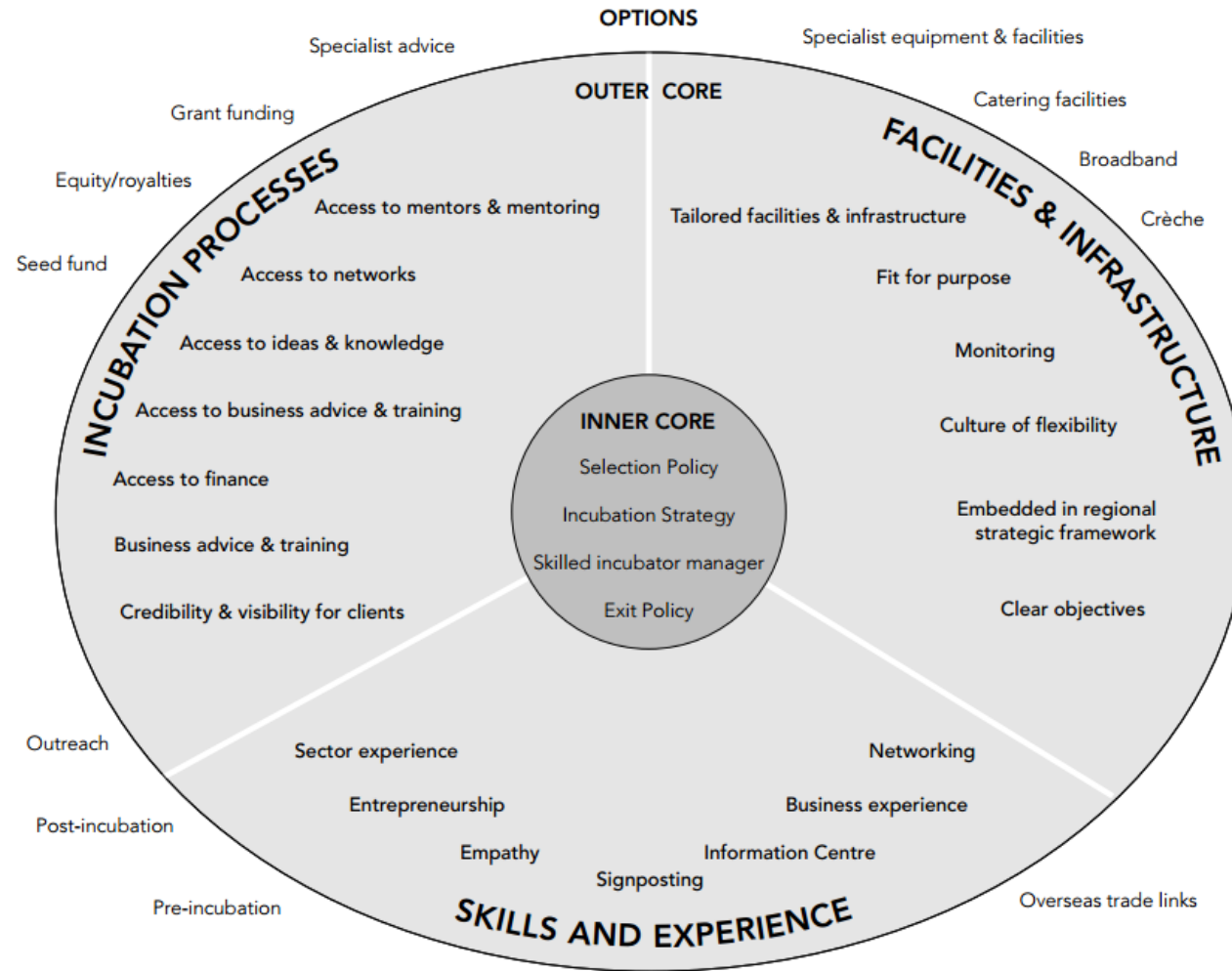
Fonte: CSES (2002).

## Anexo II: Drivers de Desempenho

<b>Setting Up and Operating Incubators</b>	
1.	<b>Number and type of stakeholders</b> – the role of stakeholders, in particular the backing of a broad public-private partnership, is critical to successful incubator operations and the wider role of incubators in contributing to regional strategies on competitiveness and technology transfer.
2.	<b>Number and type of incubator units</b> – this together with the location and type of incubator premises largely determines start-up costs and the capacity of an incubator to operate on a cost-effective basis and achieve economies of scale. There are a number of operational indicators (see below).
3.	<b>Number and type of client companies</b> – the number and type of tenants provides a basis for classifying incubators (e.g. a technology centre will typically have more than 75% of its clients engaged in knowledge-intensive activities) whilst information on the performance of tenants provides the basis for assessing incubator effectiveness.
4.	<b>Start up and operating costs/source of funding</b> – there are a large number of possible headline and operational indicators relating to incubator finance (e.g. extent to which breakeven is achieved) and, likewise, if linked to incubator outcomes, this enables efficiency and value for money issues to be assessed.
<b>Key Incubator Functions, Management and Promotion</b>	
5.	<b>Incubator occupancy rates and turnover</b> – occupancy rates provide an indication of how successfully incubators attract clients and is also for many incubators a key to financial viability. The turnover of tenants is a guide to operating efficiently.
6.	<b>Range and pricing of business support services</b> – the provision of a comprehensive range of business support services is a defining characteristics of the incubator model. These can be grouped into four categories – entrepreneurship training, business advice, technology and innovation support, and financing of companies. In each case, there are a large number of possible operational indicators.
7.	<b>Admission and exist criteria</b> – again, the existence of formal admission and exit criteria are a defining characteristic of the incubator model and important in ensuring a turnover of tenant companies. Operational indicators include the length of time tenants remain in the incubator.
8.	<b>Number and type of incubator personnel</b> – the ratio of incubator personnel to clients is another key indicator of efficiency. More fundamentally, the quality of the management team is clearly a major determinant of incubator performance.
9.	<b>Criteria used to monitor incubator performance</b> – in addition to a formal set of performance indicators and quality standards, a key factor here is the extent to which incubators obtain feedback from their clients on the services being provided to them.
<b>Evaluation of Incubator Services and Impacts</b>	
10.	<b>Performance of tenants, job and wealth creation</b> – the failure/success rate of incubator tenants is widely used as a short-term measure of their performance whilst job and wealth creation indicators provide an insight to longer term impacts.
11.	<b>Number of graduates/retention in local area</b> – monitoring the destination of graduates is a key to understanding the extent to which incubators achieve sustainable impacts that benefit the areas where they are located.
12.	<b>Value added of incubator operations</b> – benchmarking the performance of incubators needs to be based on an assessment of the value added they demonstrate, i.e. the extent to which the performance of client companies can be attributed to the support obtained from an incubator.

Fonte: CSES (2002).

### Anexo III: National Incubation Benchmarking Framework



Fonte: UKBI (2003).