



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Cátia Margarida Rabaça Vasconcelos

**AS INCUBADORAS DE EMPRESAS  
COMO INSTRUMENTOS PARA O  
CRESCIMENTO ECONÓMICO**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pelo  
Professor Doutor Daniel Martins Geraldo Taborda e apresentada à  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.**

outubro de 2020





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

# AS INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO INSTRUMENTOS PARA O CRESCIMENTO ECONÓMICO

Cátia Margarida Rabaça Vasconcelos

*Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pelo Professor  
Doutor Daniel Martins Geraldo Taborda e apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.*

outubro de 2020



## **Dedicatória**

A ti avô Horácio (*in memoriam*) por seres o meu maior exemplo de amor, luta, persistência e bondade.

## **Agradecimentos**

Porque um caminho não se faz sozinho, findo este projeto, é hora de agradecer a todos aqueles que contribuíram com o seu saber, apoio e carinho para que tudo isto fosse possível.

Ao Professor Doutor Daniel Martins Geraldo Taborda pela sua orientação, disponibilidade e partilha de saberes ao guiar-me neste caminho que nem sempre se revelou o mais fácil.

Ao Engenheiro Filipe Cardoso e Florindo Ramos pela sua orientação na Skillent e i9social, pela empatia e disponibilidade prestada para me receberem da melhor maneira. Um agradecimento especial a toda a equipa Skillent, por me terem acolhido tão bem e por me fazerem sempre sentir como parte integrante da equipa.

Às minhas amigas Inês Carvalho, Daniela Nogueira e Helena Miranda, que mesmo longe, sempre me apoiaram, motivaram e deram força para nunca desistir. A elas devo o meu imenso obrigada por estarem sempre presentes.

Aos meus amigos de Coimbra, pelo constante incentivo e força que me deram, ao longo destes meses. No entanto, um particular obrigada ao Pedro Fonseca e Pedro Spencer, que me apoiaram constantemente, me deram alento, motivação, incentivo, sempre rodeados de positivismo e bom humor, a eles o meu eterno obrigada.

Ao Rafael Silva, por ter sido um amigo extraordinário ao longo destes meses, pela muita paciência, críticas construtivas, incentivo e força que me deu ao longo deste tempo, nunca me deixando perder a convicção de que eu era capaz. A ele agradecerei para sempre, porque foi um pilar importantíssimo neste processo.

Por último, os agradecimentos mais especiais para a minha mãe e o meu irmão. Por me terem apoiado sempre, pela sua paciência, pelo carinho que sempre tiveram e que tornou isto tudo possível. Um obrigada também à minha família por acreditarem em mim e nas minhas capacidades de ir mais além.

## Resumo

As incubadoras de empresas são um fenómeno mundial muito recente, mas que têm vindo a assumir cada vez mais um papel preponderante no crescimento da economia global. Porém, a literatura existente referente a este tema é muito escassa e pouco desenvolvida, pelo que o que pretendi fazer neste relatório foi uma síntese dos principais temas que devem estar inerentes ao tema da incubação de empresas, nunca esquecendo a parte histórica do seu surgimento.

As empresas aquando das suas criações passam por um período bastante complicado e até decisivo para se implementarem no mercado. Foi neste sentido que surgiram as incubadoras de empresas, numa tentativa de prestar auxílio e oferecer os serviços necessários para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. Porém, a forma de funcionamento de uma incubadora de empresas, bem como os serviços e apoios que dispunham, não foram sempre feitos da mesma maneira, tendo havido até então três gerações de incubadoras.

Contudo, uma incubadora de empresas tem de ter associada a si um elevado grau de exigência para conseguir vingar, daí ser tão importante a explicação de como se desenrola todo o processo de incubação, dos tipos de incubadora que podemos encontrar – com ou sem fins lucrativos -, bem como das diferenças que se podem encontrar entre as incubadoras americanas e as incubadoras europeias.

Findo o processo de incubação, importa perceber se este se revelou uma mais valia para as empresas, ou se apenas só atrasou o seu fracasso. Desta forma, é essencial compreender o período pós-incubação, isto é, se as empresas continuam a operar no mercado ou se acabam por encerrar a atividade.

Por último, e talvez o ponto mais importante e inovador deste relatório quando comparado com a literatura disponível, é perceber o porquê de o governo apoiar as incubadoras de empresas.

É ainda abordada neste relatório a experiência de fazer um estágio curricular numa das empresas pertencentes a uma das incubadoras de empresas mais premiadas em Portugal: a IPN-Incubadora, na cidade de Coimbra.

**Palavras-chave:** incubadoras de empresas; IPN-Incubadora; pós-incubação; governo

## **Abstract**

Business incubators are a very recent worldwide phenomenon, but they have been assuming an increasing role in the growth of the global economy. However, the existing literature on this subject is very scarce and little developed, so what I intended to do in this report was a synthesis of the main themes that should be inherent to the topic of business incubation, never forgetting the historical part of its emergence.

Companies during their creations go through a very complicated and even decisive period to implement themselves in the market. It is in this sense that business incubators have emerged, in an attempt to provide aid and to offer the services necessary for their growth and development. However, the way in which a business incubator operates, as well as the services and support available to it, have not always been done in the same way and there have been three generations of incubators.

However, a business incubator must have a high degree of demands associated with it in order to achieve success, which is why it is so important to explain how the whole incubation process takes place, the types of incubator we can find - for profit or not -as well as the differences between American incubators and European incubators.

At the end of the incubation process, it is important to realize if it revealed itself as an added value for the companies or if it only delayed its failure. In this way, it is essential to understand the post-incubation period, that is, if the companies continue to operate in the market or if they end up closing the activity.

Finally, and perhaps the most important and innovative point of this report when compared to the available literature, is to understand why the government supports business incubators.

This report also covers the experience of doing a curricular internship in one of the most awarded companies in Portugal: IPN-Incubadora, in the city of Coimbra.

**Key-words:** business incubators; IPN-Incubadora; post-incubation; government.



## Sumário

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Introdução.....	1
1. Definição de Incubadora de Empresas.....	4
1.1. Serviços oferecidos pelas incubadoras de empresas.....	6
2. Geração de incubadoras no Mundo.....	8
2.1. As três gerações de incubadoras.....	8
2.2. Incubadoras sem fins lucrativos e incubadoras com fins lucrativos.....	11
2.3. Incubadoras Americanas vs Incubadoras Europeias.....	13
3. Processo de Incubação.....	17
3.1. O desenrolar do processo.....	17
3.2. Sobrevivência pós-incubação.....	20
4. Porque é que o setor público apoia a incubação de empresas?.....	24
5. O Estágio.....	26
5.1. A IPN-Incubadora.....	26
5.2. Apresentação da Empresa.....	27
5.2.1. Skillent.....	27
5.2.2. i9social – Centro de Inovação Social.....	29
5.3. Tarefas assumidas durante o Estágio.....	30
5.3.1. Tarefas realizadas no âmbito da Incubadora – i9social.....	30
5.3.2. Tarefas realizadas no âmbito da Skillent.....	31
6. Análise Crítica.....	34
Conclusões.....	39

Referências Bibliográficas..... 40

## Introdução

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pretendendo descrever qual a experiência e as tarefas desenvolvidas no estágio curricular, na empresa Skillent, situada na IPN-Incubadora, em Coimbra.

As incubadoras de empresas são um fenómeno mundial com menos de 100 anos, ou seja, são instrumentos relativamente recentes, o que se reflete na falta de literatura disponível sobre o tema, sobretudo no caso português.

Hoje em dia estes instrumentos têm vindo a assumir um papel cada vez mais significativo e pesado na economia mundial, uma vez que são utilizados pelos governos nacionais e regionais para impulsionar o crescimento económico.

Como tal, este relatório está segmentado em cinco pontos, constando subcapítulos em alguns deles. No ponto **1. Definição de Incubadora**, tentei definir o que é uma incubadora de empresas, quais os serviços que dispõe e quais são, por norma, os objetivos para serem implementadas.

O ponto **2. Gerações de incubadoras no Mundo**, abordada a vertente histórica, explicando como surgiram as incubadoras e a forma como o seu funcionamento e os seus objetivos foram evoluindo até aos dias de hoje. É ainda feita uma distinção entre as incubadoras europeias e as americanas – dando-se um especial enfoque ao caso português -, bem como a uma distinção entres os dois tipos de incubadoras existentes: incubadoras com fins lucrativos, incubadoras sem fins lucrativos.

No ponto seguinte, **3. Processo de Incubação**, procurei explicar como todo o processo é feito para as empresas serem incubadas. Somando a isto, fiz uma análise de quais os possíveis benefícios (ou não), que um processo de incubação possa ter tido na vida das empresas, quando comparadas com entidades que não beneficiaram de incubação.

No último ponto da revisão da literatura, **4. Porque é que o setor público apoia a incubação de empresas?**, tentei responder a um dos pontos mais desafiantes, mas imprescindível, do presente relatório, uma vez que perceber quais os benefícios que as entidades governamentais colhem com estes programas públicos é algo bastante importante para o tema abordado.

Os seguintes pontos referem-se, um deles ao estágio (**5. O Estágio**), onde foram explicadas as tarefas desenvolvidas, apresentada a entidade acolhedora e o IPN-Incubadora, instalação na qual a entidade acolhedora está localizada.

Por último, no último ponto **6. Análise Crítica**, é feita uma análise geral onde procurei integrar o tema do presente relatório nas tarefas desenvolvidas durante o estágio e nos objetivos da entidade acolhedora.



## 1. Definição de Incubadora de Empresas

O conceito de incubadora de empresas é muito recente, uma vez que a primeira incubadora surgiu no ano de 1959, nos EUA (Hackett & Dilts, 2004), o que faz com que não haja um consenso quanto à sua definição. Para além deste fator, houve também uma evolução do conceito ao longo dos anos.

De uma forma bastante resumida, uma incubadora de empresas é um meio de auxiliar as pessoas detentoras de boas ideias, mas que não têm recursos para dar início a um determinado negócio (Martins et al, 2019). Deste modo, é considerada como sendo uma entidade que precisa de vários *inputs*, tais como “recursos humanos, espaço físico, finanças e tecnologia” (Kiran & Bose, 2020, p. 2). É, uma das principais ferramentas adotadas para promover o desenvolvimento económico local, uma vez que num sistema económico cada vez mais competitivo, torna-se fundamental tornar as economias locais mais desenvolvidas e sustentáveis (Harper-Anderson & Lewis, 2017).

Numa perspetiva mais elaborada, a *National Business Incubation Association* (NBIA) afirma que uma incubadora de empresas é uma entidade que providencia ajuda a empresas, no que toca à sua gestão, ao acesso a financiamentos e no acesso a serviços que apoiem o crescimento e o desenvolvimento de negócios. Para além disto, oferecem também suporte ao nível de infraestruturas como acesso a escritórios, a equipamentos, entre outros. O processo de incubação é assim considerado por eles como “um processo dinâmico de desenvolvimento empresarial” (Benchmarking of Business Incubators, 2002, p. 55).

No entanto, tal como foi mencionado anteriormente, não há um consenso entre as várias definições atribuídas ao conceito de incubadora de empresas, pois em cada definição o foco que é dado à incubação vai variando. Prova disto é a definição atribuída pela *European Business & Innovation Centre Network* (1998), segundo a qual uma incubadora de empresas é considerada como sendo uma organização de apoio a PME's (Pequenas e Médias Empresas) e a empreendedores. Estas, foram construídas por empreendedores da região que pretenderam dinamizar a área e desenvolver o crescimento económico local, procurando disponibilizar para as entidades incubadas um conjunto de serviços de orientação e apoio para poderem crescer (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

Uma das distinções feitas pelo *Center for Strategy & Evaluation Services* (2002), é a existência de duas categorias de incubadoras: a categoria “*tradicional*” e a “*new economy*”. A primeira tem como objetivo principal do seu funcionamento promover a inovação e o empreendedorismo local, através da criação de novos empregos e do desenvolvimento da economia, daí que, por norma, a gestão destas incubadoras esteja a cargo do Estado ou do governo local. A segunda categoria está maioritariamente ligada ao setor privado, voltada para a obtenção de lucro. Estas são habitualmente financiadas por entidades de capital de risco ou por empresas que permitem garantir uma variada gama de serviços aos seus incubados, desde os mais diversos serviços tecnológicos. Uma diferença que distingue as duas categorias é o facto de as incubadoras que se encontram na categoria “*tradicional*” procurarem alcançar grandes oportunidades de emprego, enquanto as incubadoras da categoria “*new economy*” se encontrarem voltadas para a implementação da alta tecnologia (Benchmarking of Business Incubators, 2002). Para além desta distinção, também se pode verificar que as incubadoras localizadas na categoria “*new economy*” disponibilizam, geralmente, a sua oferta de serviços de forma virtual, enquanto que as incubadoras na categoria “*tradicional*” se preocupam em oferecer serviços mais físicos (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

Como foi mencionado anteriormente, um dos grandes objetivos de muitas incubadoras é o de aumentar o crescimento económico local, apoiando a criação de pequenos negócios. São de notar inúmeras vantagens com estes projetos, podendo destacar-se a criação de emprego e crescimento da economia local e regional (Martins et al, 2019). No entanto, apesar de as incubadoras de empresas terem um papel valioso no crescimento e desenvolvimento destas pequenas empresas, uma vez que, estas no seu início de vida apresentam uma probabilidade elevada de falência, têm por seu turno de estar recetivas a aceitar esse apoio e colaborar, pois só assim poderão alcançar sucesso futuramente (Martins et al, 2019).

Pode assim concluir-se que as incubadoras de empresas são instrumentos bastante vantajosos para as empresas, visto que lhes possibilitam usufruírem de espaços de escritório com boas condições para desenvolverem o seu negócio, serviços partilhados com outras empresas incubadas (o que permite que os gastos sejam reduzidos), têm apoio e orientação para desenvolverem o seu negócio e têm uma maior facilidade em aceder a uma rede de *network* (Kiran & Bose, 2020).

### **1.1. Serviços oferecidos pelas incubadoras de empresas**

Pode afirmar-se que as incubadoras de empresas têm um papel preponderante na tentativa de eliminar as razões para as empresas falirem no seu começo de vida, fazendo isto através do fornecimento de uma panóplia de serviços, desde espaços físicos estabelecidos dentro da própria incubadora e outros serviços de apoio, como uma rede de *networking* ou serviços financeiros (Kiran & Bose, 2020). Pode assim afirmar-se que, a principal responsabilidade das incubadoras de empresas é oferecer aos incubados serviços e recursos de apoio para o desenvolvimento do seu negócio (Gerlach & Brem, 2015). Porém e como será falado noutra tópico, ao longo dos anos surgiram três gerações de incubadoras de empresas pelo mundo que trouxeram consigo diversas alterações, muitas dessas alterações nos serviços oferecidos.

O facto de as empresas se associarem a uma incubadora de empresas no seu começo de vida é realmente bastante benéfico quanto à credibilidade que irão transmitir para o mercado (Schwartz, 2013). No começo de vida de uma empresa, estas não possuem qualquer tipo de reputação no mercado, o que pode prejudicá-las na tentativa de obter financiamentos em intuições de crédito e até nas negociações com fornecedores e clientes (Schwartz, 2013). Quando uma empresa está incubada numa incubadora de empresas, a sua imagem fica associada automaticamente à incubadora, o que irá atenuar os problemas relacionados com a falta de credibilidade no mercado (Schwartz, 2013).

Atualmente, podemos encontrar duas opções de incubação que, geralmente, todas as incubadoras dispõem: incubação física e incubação virtual. A incubação física é a mais comum e é aquela que irá ser mais falada neste relatório. Porém, no respeitante à incubação virtual, esta é um tipo de incubação mais recente e que consiste, essencialmente, num endereço credível que é utilizado para contactos profissionais (Martins et al, 2019). Não tem assim a opção de um espaço físico, porém a renda a pagar à incubadora é também mais reduzida (Martins et al, 2019).

Focando nos serviços que são oferecidos pelas incubadoras às empresas que optam pela incubação física, estas têm a possibilidade de partilhar equipamentos de escritório, desde impressoras a computadores com acesso a internet; salas de reuniões e escritórios para se instalarem e desenvolverem o seu negócio; acesso, de forma gratuita, a serviços de apoio ao crescimento do negócio – contabilidade, marketing, apoio jurídico, entre muitos outros -, que ajudam na elaboração tanto de um plano de negócios, como de



um plano estratégico de marketing e comunicação; e auxílio na obtenção de financiamento necessário para o crescimento da empresa (Martins et al, 2019).

Segundo Martins et al (2019), a instalação de instituições como as incubadoras de empresas num determinado local, com uma vasta panóplia de serviços ao dispor, além de levar à criação de emprego e ao desenvolvimento da economia local, incentiva também à criação de novos negócios. Para além destas vantagens previamente enumeradas, os serviços têm um papel decisivo no sucesso das empresas incubadas aquando da sua saída das incubadoras de empresas (Gerlach & Brem, 2015).

## 2. Geração de incubadoras no Mundo

### 2.1. As três gerações de incubadoras

A primeira incubadora de empresas surgiu nos EUA, mais concretamente em Batávia - localizada no Estado de Nova Iorque – no ano de 1959 (Aerts et al, 2007). Esta manteve-se como a única incubadora a nível mundial durante alguns anos, até que a partir de 1970, começaram a aparecer pelo resto do mundo, preservando-se a sua maior presença - cerca de um terço – no Norte da América, seguido da Europa Ocidental - com cerca de 30% (Aerts et al, 2007).

Uma vez que, ao longo dos anos o portfólio de serviços e as práticas que eram utilizadas para gerir as Incubadoras de Empresas se foram alterando, Bruneel et al (2012) consideraram a existência de três gerações de incubadoras de empresas até à atualidade: a primeira geração ocorreu nos anos 80, a segunda nos anos 90, e a terceira iniciou-se entre 1990 e 2000, decorrendo até aos dias de hoje.

A primeira geração de Incubadoras de Empresas surgiu num período crítico para a Europa, devido a um crescimento exponencial da taxa de desemprego. Para colmatar esta situação e estimular a economia, os governos europeus perceberam que a solução para esta crise estava em apostar na inovação e tecnologia, surgindo para esse efeito várias incubadoras de empresas como ferramentas para promover esta nova estratégia (Bruneel et al, 2012). Nesta primeira vaga de incubadoras, os principais serviços que eram oferecidos às empresas incubadas eram muito reduzidos, estando focados, essencialmente, em fornecer recursos físicos – como instalações para cada empresa – e apoio nos recursos financeiros (Pauwels et al, 2016). Destarte, esta primeira geração destacou-se pelo foco dado à criação de emprego e também à valorização imobiliária (Aerts et al, 2007).

Os anos 90, foram marcados pela segunda geração de Incubadoras de Empresas, que trouxeram consigo uma expansão nos serviços oferecidos às empresas incubadas. Estes novos serviços passaram pela possibilidade de as empresas incubadas terem acesso “a serviços de consultoria, sessões de treino, acesso a uma rede de *networking* e capital de risco” (Aerts et al, 2007, p. 256). Assim, esta segunda geração deixou de se focar tanto em fornecer apenas espaços de trabalho, para passar a oferecer outro tipo de serviços de cariz mais financeiro, desde “ajuda na avaliação de diferentes oportunidades de mercado,

acesso a serviços intensivos de conhecimento, apoio no desenvolvimento do produto, acesso ao conhecimento” (Pauwels et al, 2016, p. 14).

Entre o final dos anos 90 e início de 2000, surgiu a terceira geração de Incubadoras de Empresas, que dura até aos dias de hoje. Esta vaga concentrou-se sobretudo em “*start-ups* promissoras na área das TIC e no setor das *high-tech*” (Aerts et al, 2007, p. 256), procurando atribuir destaque a uma maior preocupação com que as empresas incubadas tivessem maior acesso a serviços de *networking*, tais como: “potenciais clientes, fornecedores, parceiros de tecnologias e investidores” (Bruneel et al, 2012, p. 112). Todas estas ferramentas disponibilizadas por esta geração de incubadoras permitiram às empresas incubadas uma maior celeridade na sua aprendizagem (Bruneel et al, 2012).

Segundo Bruneel et al (2012), esta terceira geração é a única que usufruiu por completo do leque de serviços oferecidos pelas incubadoras – “contabilidade, suporte legal ou administrativo, bem como mais serviços especializados tal como consultoria estratégica” (Bruneel et al, 2012, p. 117).

No respeitante às infraestruturas, ao longo das três gerações as diferenças que se foram notando foram muito reduzidas. Todas as empresas incubadas tinham acesso a um espaço para o seu escritório, a salas para reuniões e a parque de estacionamento (Bruneel et al, 2012). Para além de tudo isto, há outros aspetos que persistiram de geração em geração, nomeadamente a oferta de formação às entidades incubadas. Os únicos contrastes que se verificam neste aspeto ao longo das gerações é a forma como foi providenciada essa formação, sendo que em todas as gerações houve, pelo menos, acesso a seminários e *workshops* (Bruneel et al, 2012). De acordo com estes mesmo autores, registou-se apenas na segunda e na terceira geração de Incubadoras de Empresas, uma preocupação com o acesso a mecanismos financeiros como *business angels*<sup>1</sup> e capital de risco<sup>2</sup> (Bruneel et al, 2012).

---

<sup>1</sup> Os *business angels* são investimentos em *start-ups* ou pequenos negócios, onde a injeção de capital é feita apenas uma única vez ou de forma recorrente de forma a auxiliar a entidade beneficiária na fase inicial que é sempre mais complicada (Martins et al, 2019).

<sup>2</sup> O capital de risco é um investimento feito em *start-ups* ou pequenos negócios caracteriza-se pelo financiamento que os investidores fazem em negócios que acreditam que no longo prazo vão ter um ótimo desempenho e crescimento (Martins et al, 2019).

De acordo com Bruneel et al (2012), foi na terceira geração que se verificou um maior recurso ao *coaching* e à formação, enquanto nas outras gerações o seu uso era quase nulo (Bruneel et al, 2012). No que diz respeito ao tempo de incubação, estes mesmo autores demonstraram que o tempo que as empresas ficavam incubadas foi-se encurtando de geração para geração, ocorrendo uma diferença bastante significativa na terceira geração em comparação com as restantes – ficando menos de 2 anos, comparativamente às outras duas gerações que ficavam incubadas em média aproximadamente 5 anos (Bruneel et al, 2012). Um outro ponto a salientar, é o perfil dos incubados que variou de geração em geração. Assim, na primeira geração apenas 25% dos incubados eram “empreendedores em série”, aumentando para cerca de 37% na segunda geração, sendo que só na terceira geração ultrapassa os 50% (Bruneel et al, 2012).

Destarte, no que diz respeito às três gerações de Incubadoras de Empresas pelo mundo, podemos concluir que as alterações não foram muito significativas, manifestando-se mais diferenças na terceira geração. Como consta na *Figura 1*, que contém um resumo das principais mudanças ocorridas entre as três gerações, é de notar que, a primeira geração ampliou a sua proposta de valor ao adicionar serviços que apoiassem o desenvolvimento do negócio, surgindo assim a segunda geração. Esta, por seu turno, ampliou a sua proposta de valor ao acrescentar uma rede de *networking*, gerando a terceira geração (Bruneel et al, 2012). Também no que concerne à preocupação quanto ao desenvolvimento das empresas incubadas se denota uma grande diferença. Na primeira geração, as incubadoras de empresas preocupavam-se essencialmente em incubar empresas jovens, no entanto como permitiam que elas se pudessem instalar durante um longo período, não promoviam e incentivavam ao seu crescimento (Bruneel et al, 2012). A geração seguinte de forma a obter maiores receitas, preocupava-se em incubar empresas mais desenvolvidas, que não estivessem numa fase tão inicial do processo (Bruneel et al, 2012). Por último, e mais uma vez, a terceira geração destaca-se das outras na maneira de gerir as incubadoras de empresas. Esta geração preocupou-se em incubar entidades recém-criadas, empenhando-se em prepará-las num curto espaço de tempo para aumentar o seu volume de negócios ao mesmo tempo que alcançava um maior número de empresas (Bruneel et al, 2012).

Figura 1: Síntese da evolução das três gerações de incubadoras de empresas

	<b>Primeira Geração</b>	<b>Segunda Geração</b>	<b>Terceira Geração</b>
<b>Oferta</b>	Espaço para escritório e recursos partilhados	Apoio em <i>coaching</i>	Acesso a redes tecnológicas, profissionais e financeiras
<b>Justificação Teórica</b>	Economias de escala	Acelerar a curva de aprendizagem	Acesso a recursos externos, conhecimento e legitimidade

Fonte: Adaptado de Bruneel et al. (2012)

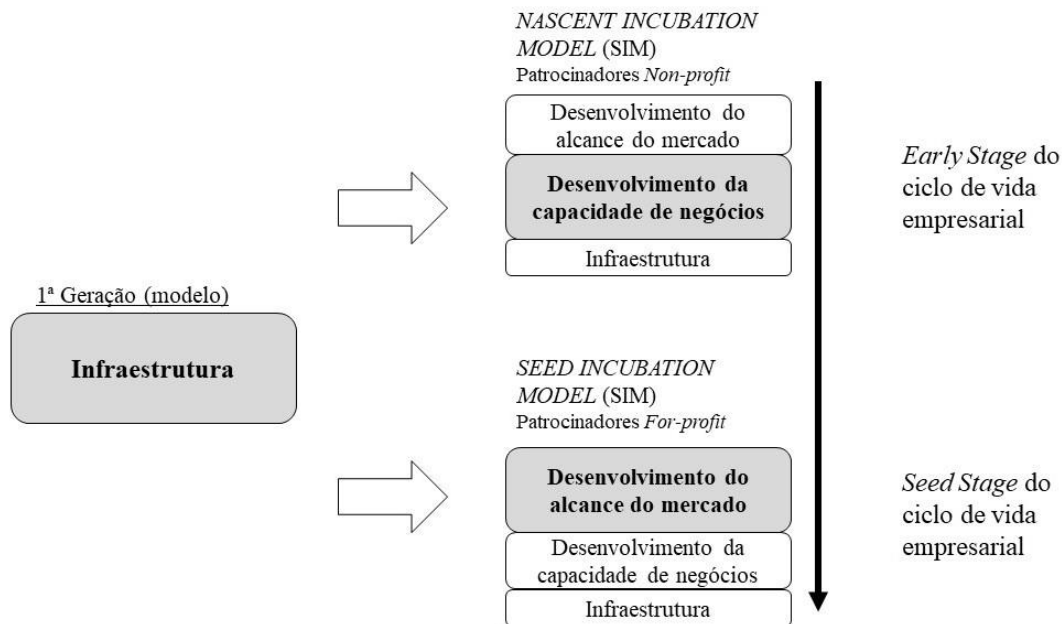
## 2.2. Incubadoras sem fins lucrativos e incubadoras com fins lucrativos

Com o decorrer do tempo e com a evolução que as incubadoras foram sofrendo ao longo das gerações, também os modelos se alargaram passando a haver dois tipos principais: incubadoras sem fins lucrativos e incubadoras com fins lucrativos (Peters et al, 2004). Dentro destes dois tipos de modelos podemos encontrar incubadoras com ligação a universidades (Peters et al, 2004).

Habitualmente, as incubadoras sem fins lucrativos, tal como o próprio nome indica, não têm como finalidade primordial a geração de lucro, mas sim contribuir para o desenvolvimento económico e social da localidade onde se inserem, tal como está explano na *Figura 3* (Mrkajic, 2017). Este tipo de incubadoras foram o modelo característico das primeiras incubadoras de empresas instaladas no mundo (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

Caracterizadoras desta atual nova vaga de incubadoras de empresas, surgem a predominar as incubadoras com fins lucrativos, que visam a obtenção de lucro, não só exclusivamente através das rendas recebidas dos seus incubados, mas através também de *pay-back*. Por norma, uma outra característica destas incubadoras é que elas tendem em apostar em negócios direcionados para a alta tecnologia - as denominadas empresas *high-tech* (Benchmarking of Business Incubators, 2002) – e, preocupam-se mais com o alcance de mercado do que com o desenvolvimento da economia local, como é o caso das incubadoras sem fins lucrativos, como está explicado na *Figura 3*.

Figura 2: Distinção entre os objetivos das incubadoras com e sem fins lucrativos



Fonte: Adaptado de Mrkajic (2017)

Quando as incubadoras têm ligações a universidades - sejam elas do tipo incubadoras sem fins lucrativos ou incubadoras com fins lucrativos -, proporcionam às empresas incubadas, acesso à melhor tecnologia, a conhecimento académico e a instalações académicas. Esta característica está mais associada ao modelo adotado por incubadoras com fins lucrativos (Grimaldi & Grandi, 2005). Assim, muitas incubadoras associam-se a universidades e estabelecem vínculos bastante fortes, uma vez que estas lhes proporcionam acesso a meios de conhecimento que são necessários para *start-ups* (Rothaermel & Thursby, 2005).

Peters et al (2004), através de um estudo que realizaram com incubadoras dos Estados Unidos da América, perceberam que as incubadoras sem fins lucrativos estavam a ter resultados melhores que as incubadoras com fins lucrativos. Um dos fatores que eles apontaram como causador deste fenómeno foi o facto da maioria delas terem sido fundadas pelo Estado o que lhes permitia ter acesso a instrumentos e meios que não são de tão fácil acesso, tais como: “recursos exclusivos do governo e universidades, como laboratórios de pesquisa, seminários, conhecimento académico e redes coordenadas com outras incubadoras da área” (Peters et al, 2004, p. 87). Para além disto, estes autores apontam um outro motivo para este fenómeno: o facto de possuírem uma rede de

*networking* bastante generosa, com pessoas pertencentes à indústria e ao governo. No entanto, há um outro motivo a salientar tendo este um papel de destaque: os subsídios financiados pelo governo que estes tipos de incubadoras recebem (Peters et al, 2004).

Todavia, há pelo menos um aspeto em que as incubadoras com fins lucrativos ultrapassam as incubadoras sem fins lucrativos: o tempo médio de incubação. Segundo Grimaldi & Grandi (2005), as incubadoras com fins lucrativos apresentam um tempo médio de incubação inferior ao apresentado pela outra modalidade de incubadoras.

De acordo com Centro de Estratégia e Avaliação de Serviços (CSES), num estudo elaborado para a Comissão Europeia, notaram que na amostra de incubadoras europeias que selecionaram, cerca de 77% eram incubadoras de empresas sem fins lucrativos (Benchmarking of Business Incubators, 2002). Este valor demonstra que, na Europa a grande parte da presença de incubadoras de empresas necessita de suporte e ajuda para dar resposta aos custos inerentes ao funcionamento de uma incubadora (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

É assim possível concluir que, a nível mundial há uma prevalência muito maior de incubadoras sem fins lucrativos em detrimento das incubadoras com fins lucrativos, e também que as existentes, na sua grande parte, têm ligações a universidades.

### **2.3. Incubadoras Americanas vs Incubadoras Europeias**

Este ponto visa estabelecer uma ligação entre as semelhanças e diferenças que existem entre as incubadoras americanas e as incubadoras europeias, dando um especial enfoque ao caso português.

Perante o sucesso alcançado pelos americanos com a criação de incubadoras de empresas, a Europa tentou também ela replicar esse sucesso, começando por encorajar o desenvolvimento nas áreas da tecnologia e da ciência (Caiazza, 2014). Neste sentido, a generalidade das incubadoras – cerca de 70% - foram criadas entre 1990 e 2000, ou seja, durante a terceira geração de incubadoras. Desde então, o número de novas incubadoras que se tem vindo a instalar tem diminuído significativamente. Estas incubadoras europeias são instaladas contando especialmente com financiamento do governo regional e nacional, onde estes sustentam cerca de 63% do financiamento das incubadoras. Para

além deste suporte que lhes é prestado, a União Europeia (e/ou outras entidades internacionais) patrocinam cerca de um terço destas incubadoras (Aerts et al, 2007).

Uma das principais políticas da União Europeia é incentivar à criação e ao desenvolvimento de entidades e negócios inovadores, como tal as incubadoras europeias funcionam como instrumentos nesse propósito, onde pretendiam alcançar, essencialmente, dois objetivos: o de tentar estimular na comunidade um espírito empreendedor, e o de colaborar no crescimento da economia local (Aerts et al, 2007). Deste modo, é possível afirmar que “os governos europeus desempenham um papel predominante no apoio a incubadoras com verbas legislativas para o desenvolvimento económico e criação de emprego” (Al-Mubarak & Busler, 2010, p. 339).

Ainda na Europa, falando particularmente no caso português, as primeiras incubadoras de empresas surgiram nos anos 90, sendo um fenómeno recente no país (Ratinho et al, 2007). Segundo dados de 2018, Portugal conta com 165 incubadoras em território continental, 4 no arquipélago dos Açores e 2 no arquipélago da Madeira, o que perfaz um total de 171 incubadoras instaladas no país nessa data. Os distritos com maior número de incubadoras são: Lisboa (42), Porto (26) e Aveiro (19) (Brás & Preto, 2018).

O modelo português vai muito ao encontro daquele que predomina e é utilizado largamente na Europa, porém Portugal tem no seu território um número mais elevado de incubadoras do que algumas das economias mais desenvolvidas da Europa têm, como é o caso britânico, francês e italiano (Ratinho & Henriques, 2010). No entanto, um facto curioso sobre o modelo português é que este é fortemente ligado às universidades na sua grande maioria (Brás & Preto, 2018). Estudos comprovam que em Portugal, há uma maior predominância de incubadoras de empresas em áreas próximas de uma ou duas universidades, podendo assim afirmar-se que a proximidade a universidades influencia de uma forma positiva o desenvolvimento da região (Brás & Preto, 2019).

De um modo geral, podemos encontrar em território português seis categorias de incubadoras: “(i) biotecnologia, (ii) design/indústrias criativas, (iii) energia, (iv) recursos naturais, (v) tecnologia e (vi) indiferenciado (sem especialização)” (Brás & Preto, 2018, p. 281), sendo que mais de 60% da população de incubadoras portuguesas se insere na categoria das indiferenciadas, seguindo-se a categoria da tecnologia com cerca de 20%, ocupando as restantes categorias um lugar muito pouco significativo (Brás & Preto, 2018).



As Pequenas e Médias Empresas têm por todo o mundo um papel bastante relevante, uma vez que são das principais fontes de geração de emprego. Em Portugal, esta relevância é mais acentuada uma vez que quase todo o país é constituído por Pequenas e Médias Empresas. Como tal, e como estas empresas têm uma taxa de sobrevivência muito baixa nos primeiros anos de vida, foi necessário encontrar soluções para colmatar esta fragilidade, surgindo assim as incubadoras em Portugal (Brás & Preto, 2018). Podemos definir como características gerais e comuns das incubadoras portuguesas: “(i) promove a colaboração das autoridades locais e regionais, universidades e organizações privadas (empresas, associações empresariais, etc); (ii) proximidade a cidades e localizados em áreas urbanas; (iii) financiado predominantemente por fundos públicos (ou da UE, governo nacional ou autoridades locais) e beneficiam de financiamento extra através de programas de incentivos nacionais” (Ratinho & Henriques, 2010, p. 282).

Focando agora no outro lado do globo, os Estados Unidos da América surgem como o país com o maior número de incubadoras de empresas instaladas no mundo, sendo que foi aqui que surgiu a primeira incubadora de empresas em 1959 (Al-Mubarak & Busler, 2010). Atualmente, a distribuição das incubadoras pelo país está feita de “forma desigual entre estados, áreas metropolitanas e condados” (Qian et al, 2011, p. 80), encontrando-se a maior presença de incubadoras em “Nova Iorque, Oklahoma, Wisconsin, Carolina do Norte e a Pensilvânia” (Qian et al, 2011, p. 81).

As incubadoras de empresas mantiveram-se desse lado do planeta durante largos anos, tendo só chegado à Europa cerca de 30 anos depois. Um dos motivos apontados por Al-Mubarak & Busler (2010) para a prosperidade das incubadoras nos EUA foi o apoio do governo, tanto ao nível de disponibilização e atribuição de verbas, como à constante preocupação com a criação de emprego. Também, relativamente ao apoio prestado às incubadoras de empresas, podemos encontrá-lo de forma formal e informal. No respeitante ao apoio formal, este assume geralmente a forma de subsídios atribuídos pelo Estado às incubadoras de empresas. Por seu turno, o apoio informal prestado baseia-se na forma de incentivos fiscais como créditos para entidades que pretendem investir nas incubadoras ou a possibilidade de concretização de empréstimos a juros baixos (Al-Mubarak & Busler, 2010). O êxito destas medidas e apoios, pode verificou-se na taxa de sobrevivência das empresas incubadas após a sua saída da incubadora, apresentado uma taxa de sobrevivência entre 70% e 90% (Al-Mubarak & Busler, 2010).

Aerts et al (2007) apontam que uma das principais diferenças que se verificam entre as incubadoras europeias e as incubadoras americanas é o foco que cada uma delas apresenta. Enquanto as incubadoras americanas voltam o seu foco para critérios financeiros, as incubadoras europeias focam-se em critérios de mercado e de gestão, podendo isto ser explicado pelas diferentes culturas que se vivem em cada parte (Aerts et al, 2007). Nos EUA, atendendo à sua cultura, encontramos incubadoras que estão direcionadas para o curto-prazo, têm características mais masculinas (transmitindo a ideia de assertividade e materialismo, por exemplo) e individualistas, enquanto que na Europa as incubadoras encontram-se voltadas para o longo-prazo e mais equipadas, apresentando características mais femininas, como preocupação com as pessoas e altruísmo (Aerts et al, 2007).

Num outro estudo, elaborado por Al-Mubarak & Busler (2010), numa comparação feita entre uma incubadora americana e uma incubadora britânica, através do recurso a uma análise SWOT, puderam verificar como principal fraqueza da incubadora europeia escolhida para a sua análise, que perante crises económicas, o apoio do governo era significativamente reduzido, dificultando imenso a concretização do plano delineado. No caso americano, foram apontadas algumas fragilidades: a falta de apoio para a contratação dos gestores para liderarem a incubadora e falhas no respeitante à disponibilização de serviços. De notar, que no geral, há uma tendência de as incubadoras europeias serem menos desenvolvidas e de tamanho mais reduzido que as incubadoras americanas (Caiazza, 2014).

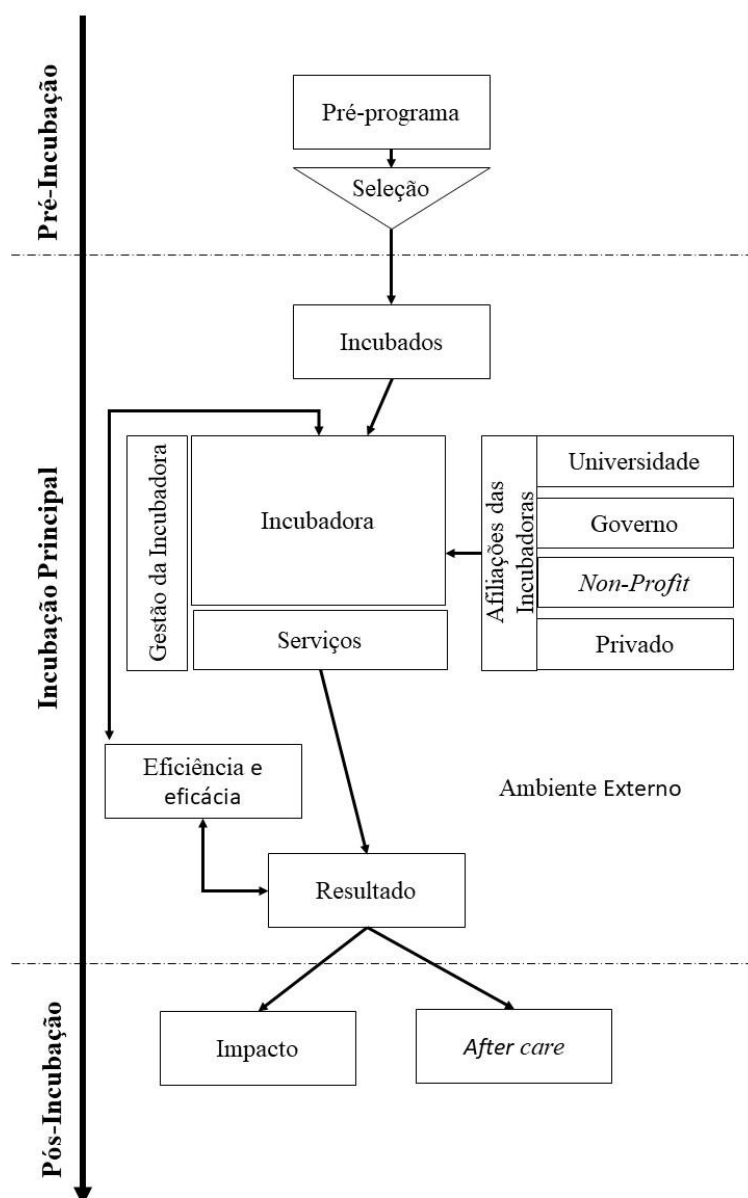
Por último, de notar uma distinção feita entre as incubadoras americanas e as europeias quanto à sua localização. Segundo uma comparação feita pelo Centro de Estratégia e Avaliação de Serviços (CSES), cerca de 55% das incubadoras de empresas europeias estão localizadas em centros urbanos, ou seja, mais de metade (Benchmarking of Business Incubators, 2002). Por outro lado, no caso americano, a localização das incubadoras não é tão restringida apenas a um centro, as incubadoras têm a sua distribuição dividida entre os centros urbanos (45%), e o meio rural (36%) (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

### **3. Processo de Incubação**

#### **3.1. O desenrolar do processo**

O processo de incubação é geralmente composto por três fases, iniciando-se na pré-incubação, seguida pela fase da própria incubação, que termina na fase da pós-incubação, como está ilustrado na *Figura 2*. Genericamente, a primeira fase – pré-incubação – trata de organizar e elaborar ao pormenor todo o programa para a fase seguinte (Gerlach & Brem, 2015). Na fase seguinte – incubação – assiste-se à concretização e desenvolvimento da própria atividade. Por último, a pós-incubação, caracteriza-se pela solidificação e fortificação da atividade que foi desenvolvido até aqui (Gerlach & Brem, 2015).

Figura 3: Fases do Processo de Incubação



Fonte: Adaptado de Gerlach & Brem (2015)

Mais concretamente, na primeira fase denominada de pré-incubação, é onde se encontra um dos principais fatores que irão ditar o sucesso da Incubadora: a seleção das empresas que serão incubadas (Gerlach & Brem, 2015). Para eleger as empresas, os gestores da incubadora têm de analisar meticulosamente cada candidato e verificar quais deles cumprem os requisitos de admissão e se encaixam no mercado-alvo que pretendem

atingir (Gerlach & Brem, 2015). Para além disto, deve ter-se em consideração diferentes aspetos da ideia do candidato, aspetos esses como: o tipo de tecnologia que irá ser utilizada, a inovação da ideia apresentada, se é adequado à área em que a Incubadora em questão está especializada e se o modelo de negócios definido é viável (Gerlach & Brem, 2015).

A segunda fase – incubação – caracteriza-se por ser a fase mais importante de todo este processo, uma vez que é aqui que todo o negócio se desenvolve. Nesta fase temos três agentes principais: os gestores da incubadora, as empresas incubadas e os afiliados e cada um deles tem um papel decisivo (Gerlach & Brem, 2015). Os gestores da incubadora têm como missão providenciar às empresas que se encontram incubadas todos os serviços necessários para o seu crescimento e desenvolvimento, podendo estes serviços ser fornecidos internamente, isto é, por recursos humanos da própria incubadora ou através da contratação de serviços externos (Gerlach & Brem, 2015). Relativamente às empresas incubadas, como o próprio nome indica, são as empresas que foram selecionadas na fase anterior para fazerem parte de todo este processo e assim poderem alcançar um maior crescimento (Gerlach & Brem, 2015). Por último, os afiliados das incubadoras – podem ser na forma de vínculos com o governo, com universidades, com organizações privadas ou organizações sem fins lucrativos -, são fundamentais no que toca à criação de novos negócios (Gerlach & Brem, 2015). Todos estes agentes se revelam fundamentais nesta fase, devendo haver durante toda esta fase uma rigorosa monitorização para que o índice de sobrevivência das empresas incubadas seja muito maior (Gerlach & Brem, 2015).

Em último lugar, temos a terceira fase – pós-incubação – que pode ser dividida em duas partes: impacto da incubadora e cuidados após a incubação (Gerlach & Brem, 2015). Relativamente aos cuidados após a incubação, muitas incubadoras, nesta fase, para continuarem a ter benefícios, mesmo após a saída de empresas anteriormente incubadas, continuam a fornecer-lhes serviços de apoio, o que se revela num fator bastante importante para a sua sobrevivência, uma vez que após abandonarem uma incubadora, as empresas tornam-se mais vulneráveis (Gerlach & Brem, 2015). Como contrapartida deste apoio continuado pelas Incubadoras, as empresas que acabaram de sair partilham a sua experiência com as novas empresas incubadas através de seminários (Gerlach & Brem, 2015).

### **3.2. Sobrevivência pós-incubação**

Os primeiros anos de vida de uma empresa são muito difíceis de serem geridos - seja por falta de experiência, por falta de recursos, ou por não terem ainda qualquer reputação num mercado tão vasto (Schwartz, 2013) - fazendo com que a taxa de sobrevivência seja muito baixa. Uma em cada três novas empresas constituídas na Europa, encerram antes de alcançarem o seu segundo ano de vida (Aerts et al, 2007). Foi neste âmbito que surgiram as incubadoras de empresas, para serem motores de ajuda e fornecerem às recém-criadas empresas todos os apoios para alcançarem o sucesso e ajudarem a ultrapassar estes tenebrosos anos iniciais. Prova deste sucesso é o aumento significativo da taxa de sobrevivência de empresas incubadas quando comparadas com as restantes, sendo ela de 80% a 90% (Aerts et al, 2007).

Segundo a Comissão Europeia, as taxas de sobrevivência são uma ótima medida para avaliar o desempenho de uma incubadora e o seu sucesso. Há vários aspetos a ter em atenção para que uma incubadora consiga uma taxa de sobrevivência relativamente alta após a saída dos seus incubados. Um dos aspetos fundamentais que as incubadoras de empresas devem ter é o próprio processo de seleção das entidades que irão incubar, devendo este permitir avaliar características e valores que consideram essenciais para implementar em cada instituição (Aerts et al, 2007).

Precisamente para alcançar uma alta taxa de sobrevivência, há que ter em conta a importância que tem a qualidade de uma incubadora e a sua capacidade regional (Harper-Anderson & Lewis, 2017). Para este sucesso, há determinados fatores fundamentais que devem fazer parte: “os recursos financeiros e de capital humano da incubadora, juntamente com as práticas de gestão” (Harper-Anderson & Lewis, 2017, p. 3).

As incubadoras com fortes vínculos a universidades, por norma, apresentam uma consequência bastante positiva para os seus incubados: a diminuição da probabilidade de falência. Isto deve-se ao facto de este tipo de incubadoras terem acesso a uma enorme panóplia de recursos (como por exemplo laboratórios) (Rothaermel & Thursby, 2005). No entanto apresentam, em contrapartida, um aspeto negativo, pois verifica-se que as empresas deste tipo de incubadoras permanecem mais anos incubadas quando comparadas com empresas instaladas em incubadores sem afiliação a universidades (Rothaermel & Thursby, 2005).

O sucesso de uma incubadora leva a uma taxa de sobrevivência elevada, que por seu turno levará à prosperidade das empresas incubadas após a sua saída da incubadora. Assim, e como tudo parte do sucesso da incubadora, Gerlach & Brem (2015), fizeram uma compilação de vários fatores que determinam e influenciam o alcance deste sucesso:

- fatores estratégicos, ou seja, relacionados com o tipo de objetivos que a incubadora quer alcançar e qual a estrutura organizacional que esta adotou;
- os recursos físicos e humanos, como os acessos comuns a instalações, equipamentos e escritórios;
- os serviços disponibilizados pela incubadora, como apoio financeiro, jurídico, consultoria, formação e acesso a outras ferramentas necessárias para o desenvolvimento e crescimento do negócio;
- a rede de *network*, se nesta se encontram acessos a empreendedores, se há vínculos com universidades, apoio do governo nacional e local, entre outros;
- e por último, o próprio método de seleção das empresas incubadas.

Quanto ao tempo que as empresas permanecem na incubadora, pode afirmar-se que: as empresas que permaneçam durante um longo período nas incubadoras têm uma probabilidade muito maior de falir após a sua saída, isto porque, quanto mais tempo se mantêm na incubadora, mais acomodadas as empresas se tornam aos facilitismos e ajudas a que têm direito (Schwartz, 2008). Desta forma, verifica-se um efeito negativo entre o tempo de incubação e a sobrevivência após a saída das empresas. Pode verificar-se também que empresas que durante a sua estadia na incubadora crescem de forma mais rápida ao nível de contratação de recursos humanos, têm uma probabilidade ligeiramente superior, comparativamente às restantes, de sair da incubadora mais rapidamente. Também as empresas que conseguem acumular mais recursos financeiros ao longo da sua estadia na incubadora têm menores hipóteses de falir (Rothaermel & Thursby, 2005).

Após a saída do seio das empresas das incubadoras, as empresas tendem a deparar-se, no imediato, com um conjunto de obstáculos que representa, em alguns casos, uma barreira intransponível, culminando, de forma inevitável, na sua falência ou encerramento. Neste leque de adversidades podemos destacar: a inexistência de rendas no mercado semelhantes às aquelas que eram praticadas pela incubadora; a renúncia não só

a um vasto leque de serviços de apoio na parte de gestão, nomeadamente nas áreas da contabilidade, apoio jurídico, entre tantas outras, que até ao momento estavam disponíveis num único espaço, bem como ao acesso a redes de *network* proporcionadas pela incubadora; e ainda o facto de deixarem de ter acesso a instalações e equipamentos partilhados (Schwartz, 2008). De notar que também o tipo de atividade onde as empresas operam tem influência na sobrevivência após o período de incubação, verificam-se uma taxa muito mais elevada de sobrevivência e com um risco de falência muito diminuto nas empresas de *high-tech*, em comparação aos restantes setores (Schwartz, 2008).

De acordo com Amezcua (2010), a taxa de sobrevivência das empresas incubadas é ligeiramente mais baixa que a taxa apresentada por aquelas que não passaram por um processo de incubação. Porém, em contrapartida, as empresas incubadas ostentam uma taxa de emprego e de vendas mais elevadas que as restantes empresas do mercado. Segundo este autor, o papel das incubadoras passa em muitos casos por retardar o fracasso que as empresas vão ter, uma vez que nunca seriam um negócio bem-sucedido (Amezcua, 2010), isto só vem demonstrar a importância que tem a fase da seleção por parte da incubadoras de empresas. Se forem negócios que notoriamente serão malsucedidos e que não irão sobreviver logo após a saída da incubadora, não deverão apostar na sua incubação, uma vez que isso irá contribuir para baixar a taxa de sobrevivência dessa incubadora, não sendo benéfico para a sua reputação.

Uma comparação a ter em conta é a análise entre a taxa de sobrevivência entre as incubadoras americanas com as incubadoras europeias. O Centro de Estratégia e Avaliação de Serviços (CSES) fez esta análise, onde se comprova que a taxa de sobrevivência das incubadoras europeias não varia muito em relação às incubadoras americanas, uma vez que as primeiras apresentam uma taxa de 84,2% e as segundas de 87% (Benchmarking of Business Incubators, 2002).

Pode concluir-se que nos primeiros anos de incubação o papel desempenhado por uma incubadora é crucial para o sucesso das empresas incubadas nos próximos anos. Depois desses anos iniciais podem acontecer três cenários com as empresas incubadas: encerram, permanecem na incubadora ou saem com êxito da incubadora, preparadas para continuarem o seu percurso sozinhas (Gerlach & Brem, 2015). No entanto, apesar de este último ponto ser um marco bastante significativo, ele não é sinónimo de sucesso das empresas após a saída da incubadora. Porém, se após essa saída, as entidades



ultrapassarem os 3 anos subsequentes, a probabilidade de continuarem no mercado é cada vez maior, uma vez que as taxas de risco vão diminuindo (Gerlach & Brem, 2015).

#### **4. Porque é que o setor público apoia a incubação de empresas?**

O Estado e os Governos locais de forma a impulsionar o desenvolvimento da economia decidiram adotar uma série de medidas e estratégias, sendo que uma delas foi a aposta em incubadoras de empresas, vindo muitos países até a criar programas específicos para apostar neste instrumento (Allen & Weinberg, 1988). Este instrumento, que visa o desenvolvimento e crescimento económico é utilizado por quase todos os países. Como tal, as incubadoras recebem (na sua maioria) subsídios do Estado ou de governos locais para ajudar ao seu crescimento, correspondendo a uma das suas principais fontes de financiamento (Chandra, 2009). Para além dos subsídios às incubadoras, o Estado apoia as incubadoras também através de empréstimos, no entanto, por norma nunca se envolve na gestão das incubadoras (Allen & Weinberg, 1988).

A criação das incubadoras de empresas, com intuito de contribuir para o desenvolvimento económico, inclui a criação de novos postos de trabalho e de apoiar os negócios mais pequenos, uma vez que estes se revelam impotentes para a prosperidade da economia (Allen & Weinberg, 1988). Para além da criação de emprego, há outros propósitos para a sua criação e que levam o setor público a apoiá-las, tais como: desenvolvimento empresarial, desenvolvimento tecnológico, “diversificação da economia, comercialização de produtos” (Allen & Weinberg, 1988, p. 199).

Pode afirmar-se que “investir em incubadoras de empresas é lucrativo” (Ferreiro-Seoane *et al*, 2018, p. 567), uma vez que, segundo Ferreiro-Seoane *et al* (2018), são um instrumento que revela ser bastante eficiente, tanto em termos de benefícios gerais – como a criação de emprego –, mas também para a região onde se encontram inseridas. Um outro fator apontado pelo estudo feito por Ferreiro-Seoane *et al* (2018), é que os gastos que o Estado tem com a criação de empresas e de cada emprego criado é bastante menor do que aquele que tem quando uma empresa é criada fora de uma incubadora, ou seja, o setor público ao apoiar a criação de incubadoras está a poupar dinheiro dos cofres públicos.

Os impostos são outro motivo pelo qual o setor público investe nas incubadoras de empresas, isto porque o Estado ao apoiar estas instituições consegue arrecadar impostos sobre diversas formas, como, e a título de exemplo, impostos sobre o rendimento dos empresários e dos seus trabalhadores (Sentana *et al*, 2016). Deste modo é possível afirmar a existência de um ciclo que se inicia com o setor público a atribuir subsídios para as incubadoras de empresas poderem apoiar os seus incubados. Estes,

como foi explicado, vão gerar impostos que retornam de novo para o Estado (Moura, 2019).

Na tentativa de perceber o impacto que o investimento do Estado tem vindo a ter, tem sido adotada uma nova métrica: o SROI (*Social Return on Investment*). Esta ferramenta ligada ao já conhecido ROI (Retorno Sobre o Investimento), visa medir e compreender o valor social e económico que foi gerado, num determinado meio ambiente, pela implementação de um programa ou da adoção de novas políticas de funcionamento (Banke-Thomas et al, 2015; Millar & Hall, 2013). Pode medir: os resultados que ocorreram - neste caso revelando-se num sentido mais avaliativo -, ou pode ser utilizado para prever o que se irá lucrar se os objetivos delineados forem alcançados (Banke-Thomas et al, 2015). Assim, esta ferramenta cria um valor “e produz um coeficiente que indica a proporção do valor total em euros gerado para cada euro que foi investido” (Sentana et al, 2016, p. 6), ou seja, “mede o valor dos benefícios sociais criados por uma organização em relação ao custo relativo de alcançar esses benefícios” (Millar & Hall, 2013, p. 927), sendo o principal foco converter em termos monetários, os benefícios sociais de uma determinada intervenção (Arvidson et al, 2013).

O SROI revela-se uma ótima ferramenta a ser utilizada pelo Estado uma vez que, permite medir amplamente os resultados das suas intervenções e perceber a relação custo-benefício que adveio com essa ação (Banke-Thomas et al, 2015). Permite também percecionar e identificar quais são os modelos que irão gerar um retorno mais elevado (Arvidson et al, 2013). Esta metodologia é apresentada através de um rácio onde e, a título de exemplo, quando se obtém um SROI 3:1, este resultado significa que: por cada euro que foi investido, o investidor cria um benefício social de 3 euros (Arvidson et al, 2013).

Desta forma, é possível concluir que o setor público beneficia de algumas vantagens ao estar a investir em incubadoras de empresas, uma vez que, para além de contribuir para o desenvolvimento da economia do país e ajudar na criação de emprego, ainda lhes permite arrecadar dinheiro para os cofres do Estado.

## 5. O Estágio

### 5.1. A IPN-Incubadora

A IPN-Incubadora, pertencente ao Instituto Pedro Nunes (IPN), é uma incubadora de empresas de base tecnológica - sem fins lucrativos - que foi criada em 2002 na região centro, mais concretamente na cidade de Coimbra. Estabeleceu diversas parcerias locais com: “a Universidade de Coimbra e o Instituto Politécnico de Coimbra, a Câmara Municipal, diversas empresas, Fundações e associações empresariais” (Marques, 2005, p. 289), o que faz com que esta incubadora de empresas tenha a particularidade de fortes vínculos à universidade, representando a Universidade de Coimbra, atualmente, a principal entidade afiliada e impulsionadora desta incubadora de empresas. Conta para o seu modelo de incubação, duas tipologias de apoio a empresas: a incubação física e incubação virtual (Ratinho & Henriques, 2010).

Muitas vezes acontece a IPN-Incubadora ser confundida com o IPN (Instituto Pedro Nunes), no entanto são instituições diferentes apesar de serem as duas sem fins lucrativos. As principais diferenças residem nos objetivos e nas receitas de cada uma. Os objetivos do Instituto Pedro Nunes (IPN), estão centrados na promoção de investigação tecnológica e científica, procurando auxílio de organismos como: empresas, universidades e organizações. Procura também prestar serviços nestas áreas de atuação. Por sua vez, a IPN-Incubadora procura ser um meio de estimulação de empreendedorismo e de criação de negócios inovadores, com principal preferência pela área da alta tecnologia. Quanto às receitas do IPN, este arrecada através: do pagamento de quotas e de unidades de participação dos sócios; as receitas que são obtidos com a prestação de serviços; valor das vendas com as suas publicações; e subsídios ou donativos que queiram ser dados à instituição. No caso da IPN-Incubadora, a lista de receitas é mais diminuta: as unidades de participação dos seus associados; as receitas obtidas com os bens próprios e a prestação de serviços; e outras receitas que possam resultar de donativos para a instituição.

Desde a sua criação que os objetivos do IPN-Incubadora passam por “promover a inovação e a transferência de tecnologia, estabelecendo a articulação entre o meio científico e tecnológico e o tecido empresarial” (Marques, 2005, p. 289). Devido à sua localização e ligação privilegiada com o Instituto Pedro Nunes, esta incubadora tem acesso a infraestruturas e serviços altamente qualificados, a laboratórios de I&D e uma rede de *networking* de investigadores da Universidade de Coimbra altamente qualificada

(Marques, 2005). Como o IPN-Incubadora está situado muito proximamente da Universidade de Coimbra, traz consigo a vantagem de as empresas incubadas terem ao seu dispor “condições de fácil acesso ao sistema científico e tecnológico e de um ambiente que proporciona a inovação e o empreendedorismo, bem como o alargar de perspetivas e conhecimentos” (Marques, 2005, p. 289).

Nos dias que correm, esta incubadora de empresas de base tecnológica é uma das mais reconhecidas incubadoras portuguesas tendo ganho em 2010 o prémio internacional de Melhor Incubadora de Base Tecnológica e encontra-se atualmente no top 10 das Melhores Incubadoras de Empresas do Mundo com vínculos a Universidades (prémio ganho em 2019), contando no seu portfólio com inúmeros prémios, tanto nacionais como internacionais (IPN-Incubadora, 2020).

Todo este sucesso se reflete em números bastante apelativos e promissores que esta incubadora de empresas apresenta. Com um total de mais de 330 empresas que teve (ou ainda tem) incubadas, esta incubadora apresenta uma elevada taxa de sobrevivência (mais de 75%) após a saída das empresas incubadas das suas instalações. É inevitável com tantas empresas associadas não se falar da criação de emprego que este instrumento financeiro se tem revelado, abarcando inúmeros estudantes recém-licenciados nas suas instalações, conta com mais de 2 600 postos de trabalho imensamente qualificados (IPN-Incubadora, 2020).

Com um volume de negócios anual de 190 milhões de euros, esta incubadora apresenta uma taxa de exportações de 65%, o que só corrobora a magnitude e peso que esta representa no mercado global (IPN-Incubadora, 2020).

## **5.2. Apresentação da Empresa**

### **5.2.1. Skillent**

A Skillent foi criada em 2015 por dois irmãos que tinham a ambição de criar o seu próprio negócio assente na área de formação de cada um. Neste seguimento, decidiram atuar em três áreas de mercado distintas: consultoria em gestão de projetos e inteligência de negócio – com foco na Engenharia Eletrotécnica e na Engenharia Civil -, inovação social – mediante a criação de respostas inovadoras para a economia social - e desenvolvimento de um sistema inteligente ligado à

agricultura – *Agroskill* – que permite a monitorização e proteção dos campos agrícolas contra as geadas.

Tendo em consideração a oferta que o IPN – Instituto Pedro Nunes – tem para com as empresas incubadas, acharam que seria o local indicado para iniciar o seu negócio. Assim, a sede da Skillent é no IPN Incubadora, em Coimbra, onde se encontra estabelecida desde o início. Neste espaço ocupa quatro salas do edifício – duas delas pertencentes à incubadora i9social –, no qual usufrui de uma panóplia de serviços, bem como têm acesso privilegiado a fontes de conhecimento e uma vasta rede de *networking*. Um outro motivo que contribuiu para o estabelecimento da entidade nesta Incubadora foi precisamente o acesso a serviços de apoio na gestão, orientação e crescimento da entidade.

A missão da Skillent “passa pela geração de valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral, no cumprimento dos seus objetivos, promovendo o reconhecimento de padrões rigorosos de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência.” (Skillent - Plano de Negócios, 2016, p. 7)

No que diz respeito à parte da Consultoria em Gestão de Projetos de Inovação Social - que foi a área da entidade na qual estive envolvida -, a Skillent oferece como serviços: ajuda e assistência na implementação de projetos de âmbito social; apoio na formulação das ideias de negócio; promoção das entidades e/ou projetos junto de investidores sociais; ajuda na formulação de candidaturas a concursos de financiamento como o Portugal Inovação Social; realização de capacitações em projetos de inovação social; avaliação de impacto de projetos ou de entidades sociais e apoio na implementação de Títulos para o Impacto Social (meio de financiamento do Portugal Inovação Social). No respeitante ao serviço prestado na parte da capacitação em projetos de inovação social, na generalidade os clientes usufruem de Criação de Valor e de Avaliação de Impacto, onde se utilizam metodologias de avaliação e análise aprovadas internacionalmente, sendo realizado este trabalho juntamente com investigadores da Universidade de Coimbra.

### 5.2.2. i9social – Centro de Inovação Social

A i9social – Centro de Inovação Social – que atua, por enquanto apenas na Região Centro, surgiu na tentativa de dar respostas à economia social, procurando apoiar projetos de inovação social, essencialmente nas áreas da: Educação, Saúde, Inclusão Social, Envelhecimento Demográfico, Ambiente, Desemprego e Proteção Social. A detentora deste projeto é a Associação Escolíadas, porém toda a coordenação executiva é feita pela Skillent.

Este Centro de Inovação Social está instalado dentro da própria Incubadora – Instituto Pedro Nunes -, ocupando duas salas, uma de espaço *cowork* onde são incubados os projetos para incubação física. Esta tem como missão incubar – através de incubação física ou virtual - até ao final de 2021 dezanove projetos de inovação social.

O Centro de Inovação Social – i9social – com ajuda dos seus parceiros, assume três papéis na sua atuação: é uma Incubadora Social, na qual oferece serviços de consultoria e formação e presta auxílio na criação e desenvolvimento de projetos de inovação social. Atua na esfera da Capacitação/Formação, onde conta com a preciosa ajuda da IES-SBS Social Business School, oferecendo formação às entidades detentoras dos projetos incubados, promove cursos de formação profissional e técnica, através da realização de *bootcamps* de empreendedorismo social e seminários. Por último, é um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, que é desenvolvido juntamente com a Universidade de Coimbra, oferecendo serviços, essencialmente, de medição de impacto baseada em práticas internacionais certificadas.

Desta forma, a i9social pretende, no âmbito da economia social, criar respostas inovadoras para os problemas sociais; gerar conhecimentos e *know-how* no domínio do investimento social; e, sendo este o principal foco de atuação, a monitorização e medição do impacto social dos projetos sociais junto da comunidade. Destarte, tenta dar resposta e arranjar soluções para: empreendedores sociais, empresas, universidades, setor público e organizações sociais, procurando gerar impacto social positivo, para depois medir e avaliar esse impacto.

### 5.3. Tarefas assumidas durante o Estágio

#### 5.3.1. Tarefas realizadas no âmbito da Incubadora – i9social

A primeira parte do estágio foi inserida no âmbito da incubadora – i9social – tendo passado por aí algumas das tarefas do presente estágio.

Precisamente neste âmbito da incubadora, como foi dito previamente, esta tem por objetivo até ao final de 2021 incubar 19 projetos de inovação social, seja através de incubação física ou virtual. No contexto da incubação física, foi necessário criar um Manual de Acolhimento onde constavam as normas de funcionamento, os serviços, os direitos e os deveres que deveriam ser cumpridos e respeitados no ambiente de *cowork* que viria a ser utilizado pelas entidades detentoras do projeto, tarefa esta que foi desenvolvida por mim no âmbito do meu estágio.

Durante este período estava a decorrer a primeira *Call*, em regime fechado, com o intuito de selecionar projetos que posteriormente iriam usufruir de incubação física ou virtual, consoante o pretendido pela entidade detentora do projeto. Numa primeira fase, a candidatura a esta *Call* era feita através do preenchimento de um formulário online, onde se apresentava o projeto candidato. Posto isto, a entidade passava à fase seguinte onde era chamada para uma entrevista. Todo este processo foi feito com o meu auxílio, desde o tratamento da documentação necessária para a entrevista, à colocação de perguntas e participação na entrevista, tanto como à possibilidade de opinião dos projetos que deveriam ser incubados. Resultante desta *Call* foram incubados quatro projetos, três com incubação virtual e um com incubação física.

Como a incubadora é um projeto recente no mercado é importante acompanhar e analisar o seu registo *online*, neste caso através da sua única rede social no momento: página da plataforma *Facebook*. Para tal e tendo ficado ao meu encargo, foi decidido fazer-se um relatório onde estava explanado o crescimento e a interação que houve com a página e com o seu conteúdo por trimestre, desde a sua criação.



### **5.3.2. Tarefas realizadas no âmbito da Skillent**

Como já foi referido, a Skillent oferece diversos serviços, sendo um deles a Avaliação de Impacto. Este processo é relativamente longo, uma vez que e, no caso concreto deste cliente que acompanhei, tem uma análise durante cerca de 2 anos após a implementação de um projeto de inovação social. Este projeto visava ter uma assistente (escolhida por cada doente, com um horário feito de acordo com as exigências do utente), onde se pretendia no fundo melhorar a autonomia de pessoas cegas, que necessitavam de cuidados e vigilância.

Uma das fases decorrentes deste processo avaliativo foi a realização de um *Focus Group* com as pessoas beneficiárias do projeto. Neste seguimento, e de forma a que toda a informação que foi transmitida pelos beneficiários do serviço ficasse registada, tive de transcrever na íntegra toda a sessão de *Focus Group* que estava registada em vídeo.

Perante a pandemia que o mundo tem vindo a atravessar e que afetou toda a economia global, a dinâmica do estágio teve também ela de ser alterada passando a ser feita com recurso ao teletrabalho. Inicialmente foi difícil conciliar as tarefas que a empresa me poderia atribuir, porém entendeu-se que pela redução do volume de trabalho na incubadora i9social, que a melhor solução seria fazer parte da Skillent, como inicialmente estava previsto, mas que não se tinha concretizado por acharem o ambiente da i9social mais afeto aos meu relatório de estágio.

Como foi já referido previamente, a Skillent presta serviços de Criação de Valor e de Avaliação de Impacto. Neste sentido, o papel que, inicialmente, comecei por desempenhar foi o acompanhamento de um cliente na prestação destes dois serviços. Esta tarefa passou, essencialmente, pela redação de atas das reuniões e pelo seu posterior envio às partes envolvidas, bem como dos documentos que deveriam ser preenchidos. Nenhuma destas reuniões foi feita de forma presencial, devido à situação que o país e o mundo estavam a atravessar, tendo sido feitas através da plataforma Zoom.

A par disto, a entidade acolhedora decidiu que se deveria apostar nas redes sociais como forma de mostrar o trabalho que estava a ser desenvolvido, os serviços prestados e os projetos nos quais já tinham colaborado ou estavam a colaborar. Neste seguimento, foi-me atribuída a total responsabilidade desta

gestão, onde tinha de desenvolver semanalmente um Plano de Comunicação com os *posts* que se iriam fazer em cada semana, desde o texto contido em cada um, bem como a criação de imagens para ilustrar o mesmo. Destarte, tornei-me a pessoa responsável na entidade acolhedora pela gestão das redes sociais, tendo criado conta numa nova rede social, na qual a Skillent ainda não tinha presença: o *Instagram*.

A Skillent é uma consultora que realiza inúmeras candidaturas a programas de financiamento, principalmente aos programas lançados pelo Portugal Inovação Social. Durante este período chegaram diversas aprovações de projetos que tinham sido candidatos ao programa de financiamento Parcerias para o Impacto. Este programa, em específico, pretende financiar projetos de inovação social que necessitem de crescer e/ou de se desenvolver, recorrendo a investidores sociais para isso. Após a receção da aprovação do projeto é necessário submeter cada projeto aprovado no Balcão 2020. Neste âmbito, a entidade acolhedora decidiu que eu iria colaborar e auxiliar, desta forma, na gestão administrativa dos projetos aprovados. Para tal, era necessário confirmar junto das entidades se estas tinham recebido, enviado assinado e autenticado os termos de aceitação; em que data estas pretendiam dar início aos seus projetos e colocar essa informação no Balcão 2020; verificar as diferenças entre o montante solicitado e aquele que foi aprovado; e por último, gerir os procedimentos de Contratação Pública para estes serem assinados entre as entidades e a Skillent/i9social. Para cumprir estes objetivos foi criada e preenchida uma folha Excel onde constava a informação sobre todos os projetos aprovados desde: montante solicitado ao montante aprovado, dados de acesso, quais os serviços que tinham sido contratados à Skillent e informação sobre o projeto em si. Posto isto, tive de inserir no Balcão 2020 diversas informações sobre o projeto e as entidades: Nib e respetivo comprovativo para o qual o montante aprovado deveria ser enviado e a data de início do projeto. Ainda neste contexto, redigi um contrato de Contratação Pública de uma das entidades, para posteriormente ser assinado. O auxílio que prestei na gestão administrativa dos projetos não foi finalizada, uma vez que o estágio terminou antes de conseguir concluir todas as tarefas necessárias.

Regularmente, entidades procuram a Skillent na tentativa de que esta tente encontrar algum concurso que lhes permita obter financiamento para um

determinado projeto. Uma das tarefas desenvolvidas por mim foi precisamente esta pesquisa, que me permitiu ter ainda mais, para além daquele que tinha vindo a ter ao longo do tempo, contacto com programas de financiamento destinados a apoiar projetos no âmbito da inovação social.

Habitualmente, os modelos-padrão utilizados nas sessões de Criação de Valor e de Avaliação de Impacto são os mesmos de entidade para entidade. Todavia, uma das entidades cliente da Skillent iniciou o processo de Criação de Valor com uma outra consultora que utilizava um modelo distinto onde era exigido um modelo de negócios. Neste sentido, e como o processo já tinha sido iniciado teve de se dar seguimento o que exigiu a criação de um modelo de negócios, que não consta na metodologia que a Skillent emprega. Destarte, a entidade acolhedora entendeu que, e tendo em conta a minha formação académica, seria a pessoa mais adequada para tal função. Para esse fim, tive reuniões com o cliente, onde expliquei como iria proceder e onde solicitei informação que necessitava para o preenchimento da folha de Excel que estava a construir para o caso. Neste seguimento, fiz uma pequena pesquisa de mercado, tentando perceber quais os principais concorrentes do cliente no momento e de que forma era possível destacá-lo no mercado. Contudo, tendo sido esta uma tarefa atribuída nas últimas semanas de estágio e sendo ela bastante trabalhosa e demorada, foi impossível terminá-la.

## 6. Análise Crítica

O governo português e os governos locais têm nos últimos anos demonstrado uma preocupação cada vez mais acentuada com a conjuntura económica vivida no país, procurando encontrar e arriscar em soluções que permitam o crescimento económico. Portugal é um país repleto de PME's (Pequenas e Médias Empresas), não tendo no seu território muitas empresas de grandes dimensões, o que faz com que uma grande parte do caminho para investir e apostar na economia passe, precisamente, por criar apoios para a criação e crescimento destas empresas.

Como foi referido, as empresas nos seus primeiros anos de vida passam por muitas dificuldades para se estabelecerem, daí surgiram as incubadoras de empresas como instrumentos de apoio a esse desenvolvimento. Ora, como Portugal é um país com muitas PME's, achou-se favorável investir em incubadoras no território nacional, não só para ajudar a economia, como também para aumentar o empreendedorismo português. Foi no seguimento de tentar melhorar a conjuntura económica portuguesa que o Instituto Pedro Nunes decidiu criar a IPN-Incubadora para cobrir a Região Centro do país, contando ainda com a sua localização privilegiada com proximidade de grandes polos de ensino universitário.

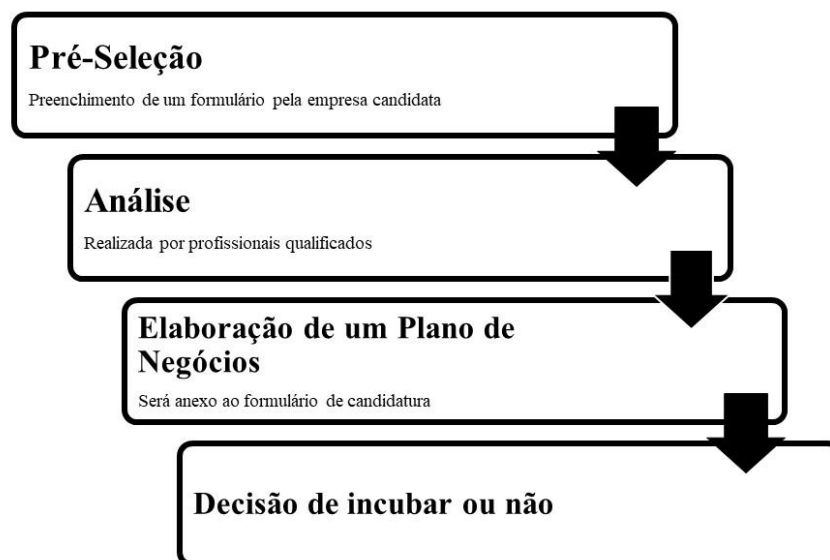
A i9social (Centro de Inovação Social) é uma incubadora de projetos sociais que está dentro da própria incubadora: a IPN-Incubadora, ou seja, é uma incubadora dentro da própria incubadora. Esta tem por objetivo primordial incubar até ao final de 2021 dezanove projetos sociais.

No que concerne ao modelo de incubação adotado pela IPN-Incubadora, que também é o mesmo que a i9social acabou por utilizar, é o modelo formulado pela Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras (RNI). Este modelo é um fator importante para o alcance do sucesso (ou não) da incubadora, ajudando também na definição das metas que se pretendem alcançar. No caso, a i9social, como achou que o modelo que a IPN-Incubadora utilizava funcionava tão bem, decidiu também ela adotá-lo para a sua incubadora de projetos.

Os termos de acesso à incubadora IPN-Incubadora, explanados na *Figura 4*, são feitos, inicialmente, através de um processo de pré-seleção que se inicia com o preenchimento de um formulário pela entidade que pretende ser incubada. O principal requisito a ser cumprido nesta fase é a entidade ter uma ideia de base tecnológica e de

preferência inovadora. Preenchido este formulário segue-se a fase de análise, que será feita por um conjunto de profissionais qualificados para validar ou não, se essa entidade se enquadra na IPN-Incubadora. Finda esta etapa, a incubadora elabora, de forma gratuita, um plano de negócios que irá ser anexado à parte final da candidatura e que irá auxiliar na tomada de decisão. Tal como acontece com o IPN-Incubadora, também a i9social tem uma fase de pré-seleção dos candidatos, em que neste caso são projetos. Nesta fase, após a abertura do concurso, as entidades detentoras do projeto em questão têm de preencher um formulário para formalizarem a sua candidatura. No caso de não cumprirem os requisitos constantes no regulamento não passam à fase seguinte. No entanto, os projetos que passarem à fase seguinte, a entidade detentora tem uma entrevista com um pequeno júri escolhido pelo i9social. Só depois desta entrevista e percebendo os objetivos e potencial do projeto é que se decide se irá ser incubado ou não.

Figura 4: Fases de incubação da IPN-Incubadora



Fonte: Elaboração própria

À semelhança da IPN-Incubadora, a i9social também dispõem de dois tipos de incubação: incubação física e incubação virtual. No referente à incubação física esta pode ser em espaço *cowork* ou com a possibilidade de um escritório só para cada

projeto, tal como acontece também com o IPN-Incubadora. No entanto aqui reside uma diferença, é que enquanto na IPN-Incubador as empresas são incubadas, na grande maioria, em escritórios destinados só ao seu uso e ocupação, no caso do i9social dá-se preferência ao compartilhamento de um espaço *cowork* que está inserido na própria IPN-Incubadora.

No que diz respeito ao ambiente envolvente, este acaba por ser o mesmo nas duas situações, uma vez que a i9social está situada na incubadora, assim como a sala de *cowork* disponível para os projetos incubados. Deste modo, esta incubadora de projetos sociais está inserida num ambiente de empreendedorismo e rodeado de *start-ups* recheadas de ideias inovadoras.

Como se referiu previamente num dos pontos, um dos ex-libris das incubadoras de empresas são os serviços e apoios que elas dispõem para os seus incubados. A IPN-Incubadora dispõe de um conjunto de serviços e apoios para os seus incubados desde:

- Marketing;
- Consultoria;
- Orientação qualificada para o desenvolvimento e arranque do negócio, com a elaboração de um plano de negócios;
- Contabilidade;
- Apoio jurídico;
- Ajuda na realização a candidaturas para apoios financeiros;
- Acesso a uma rede altamente qualificada de parceiros nas mais diversas áreas e a fontes de conhecimento da Universidade de Coimbra;
- Serviços de logística, como acesso a internet, impressoras, telefone, fax, salas de reuniões, entre outros;

No caso da i9social, também esta incubadora de projetos empresariais tem uma gama de serviços a oferecer aos seus incubados, que o faz através de parceiros:

- a Universidade de Coimbra, onde uma das atuações é feita no âmbito da medição de impacto que o projeto tem/terá;
- a Skillent, com apoio no ramo da consultoria e auxílio na gestão de projetos;

- a própria IPN-Incubadora, que disponibiliza muitos dos serviços que disponibiliza aos seus incubados, para além de ser este o parceiro acolhedor da incubadora i9social;
- a IES (Social Business School), que oferece serviços nas áreas da formação e capacitação;
- e a CIM/RC (Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, onde este último funciona mais como um investidor social.

A i9social visa, com a ajuda destas parcerias, que no final da incubação de cada projeto estes estejam num patamar acima de crescimento e consigam continuar a crescer sozinhos, através das competências que ganharam com esta incubação.

Há que notar uma diferença quanto ao modelo adotado pela IPN-Incubadora e o modelo adotado pela i9social. Enquanto que a IPN-Incubadora não tem estabelecido com os seus incubados quanto tempo de incubação irão usufruir, apenas tem um limite máximo de 4 anos (que pode ser alterado dependendo de circunstâncias específicas), a i9social tem delineado que o prazo de incubação dos projetos é de apenas 1 ano. De notar uma outra diferença bastante importante é o facto de na incubadora de projetos sociais não se cobrar renda pelo usufruto de espaço aos projetos incubados. Basicamente eles dispõem de um *plafound* para utilizar em serviços, tudo o que eles pretenderem usufruir e que ultrapasse já esse limite estabelecido terão de pagar, porém o valor a pagar acaba por a ser a preços mais baixos que os praticados pelo mercado. Na IPN-Incubadora, seja através de incubação virtual, seja através de incubação física, as entidades têm de pagar uma renda tabelada, em que no caso de incubação física varia conforme os metros quadrados e aumenta a cada ano de incubação da entidade incubada.

Um aspeto importante a ressaltar, tendo em conta o que foi falado neste relatório é o SROI (*Social Return non Investment*) do IPN-Incubadora. Segundo um estudo de caso feito à IPN-Incubadora no ano de 2019, foi possível concluir, baseado nos dados da incubadora e das entidades incubadas que, por cada euro que o governo português investe na IPN-Incubadora, cria um benefício social de 3,85€, o que revela ser um valor bastante atrativo para o Estado (Moura, 2019). No caso da i9social, não foi possível fazer este cálculo, uma vez que não havia dados para este procedimento.

Por fim, pode constatar-se que o facto do Centro de Inovação Social – i9social, se situar num ambiente como o da IPN-Incubadora permitiu que a sua implementação fosse

mais fácil, uma vez que para além de já possuir competências de como é o funcionamento de uma incubadora, conta também com o apoio da mesma para o desenvolvimento deste projeto, que não incuba empresas, mas sim projetos de inovação social.



## Conclusões

É notório, após findo este relatório que as incubadoras de empresas são um instrumento económico inegavelmente vantajoso para apoiar as *start-ups*, mas também um instrumento impulsionador de empreendedorismo. Vejamos o caso português, em que a incubadora IPN-Incubadora já foi galardoada mundialmente com diversos prémios pela sua dinâmica no mercado, mas também, por se revelar num foco de dinamismo e criação de emprego para a região centro de Portugal, utilizando em seu benefício o ambiente universitário que se vive na cidade de Coimbra com a presença de uma das universidades mais conceituadas.

Como foi possível de constatar, umas das fases mais importantes no processo de incubação é a fase de pré-seleção que é feita pelas incubadoras de empresas. Assim, um reparo a fazer nos modelos de incubação é que, alguns deles deveriam ter mais em atenção a preparação das empresas após a sua saída das incubadoras, porque apesar de se verificarem taxas de sobrevivência bastante altas, alguns autores referem falhas nesse âmbito que acabam por ser determinantes.

É de salientar os benefícios que o Estado e os Governos locais arrecadam ao apoiar as incubadoras de empresas. Para além de ser inegável que estas são um ótimo instrumento para o crescimento económico de um país e de uma região, são ainda um meio de criação de emprego – o que contribui para a diminuição da taxa de desemprego nacional -, e ainda permitem ao Estado amealhar dinheiro para os cofres públicos através dos impostos gerados.

No referente à experiência do estágio, o que destaco de mais positivo é o ambiente que é vivido dentro de uma incubadora, que acaba por ser bastante jovial e empreendedor. Contudo, a experiência neste ambiente foi relativamente curta devido ao Estado de Emergência que foi decretado no nosso país a partir de meados de março. No entanto, apesar das adversidades, o conhecimento adquirido e a visão obtida com esta experiência acabou por ser bastante positiva.

## Referências Bibliográficas

- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical Role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 254-267.
- Allen, D. N., & Weinberg, M. L. (1988). State Investment in Business Incubator. *Public Administration Quarterly*, 196-215.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2010). Business Incubators Models of the USA and UK: a SWOT analysis. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 335-354.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2010). Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC States. *Global Business Review*, 1-20.
- Amezcu, A. S. (2010). Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy A Report from the National Census of Business Incubators and their Tenants. *Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy A Report from the National Census of Business Incubators and their Tenants*, pp. 1-27.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *The Policy Press*, 3-18.
- Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & Broek, N. v. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health*, 1-14.
- Brás, G. R., & Preto, M. T. (2018). Business Incubators, Tenant Firms and New Companies: Evidence from Portugal. Em L. C. Carvalho, C. Rego, M. R. Lucas, M. I. Sánchez-Hernández, & A. B. Noronha, *Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories* (pp. 275-295). Springer International Publishing AG,.

- Brás, G. R., & Preto, M. T. (2019). The geographical distribution of Portuguese business incubators: An empirical approach. *Economics and Business Letters*, 147-155.
- 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*, 110-121.
- Caiazza, R. (2014). Benchmarking of business incubators. *Benchmarking: An International Journal*, 1062-1069.
- Chandra, A. (2009). Business Incubation in the United States, China and Brazil: a comparison of role of government, incubator funding and financial services. *International Journal of Entrepreneurship*, 67-86.
- Ferreiro-Seoane, F. J., Rodríguez-Rodríguez, G., & Vaquero-García, A. (2018). Public investment in business incubators, is it better than doing nothing? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 553-574.
- Gerlach, S., & Brem, A. (2015). What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide. *Internacional Journal of Entrepreneurial Venturing*, 286-307.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 111-121.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.
- Harper-Anderson, E., & Lewis, D. A. (2017). What Makes Business Incubation Work? Measuring the Influence of Incubator Quality and Regional Capacity on Incubator Outcomes. *Economic Development Quarterly*, 1-18.
- Incubadora, I. (2016). *Skillent - Plano de Negócios*. Coimbra.
- IPN-Incubadora. (Outubro de 2020). *Incubadora de Empresas*. Obtido de IPN-Incubadora: <https://www.ipn.pt/incubadora>
- Kiran, R., & Bose, S. C. (2020). Stimulating business incubation performance: role of networking, university linkage and facilities. *Taylor & Francis Online*, 1-15.

- Marques, J. P. (2005). As Incubadoras de Empresas com ligações à Universidade e a Cooperação Universidade – Indústria: o caso de Portugal. *Dissertação de Doutoramento*. Portugal: Universidade de Aveiro.
- Martins, J. M., Abreu, A., & Calado, J. M. (20 de Agosto de 2019). *Business Incubator and Economic Development*. Obtido de IntechOpen: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.88562>
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 923-941.
- Moura, G. R. (Julho de 2019). O Impacto Social da IPN-Incubadora: um Estudo de Caso. *Dissertação de Mestrado*. Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra.
- Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 44-55.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Hove, J. V. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 13-24.
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *Journal of Technology Transfer*, 29, 83-91.
- Qian, H., Haynes, K. E., & Riggle, J. D. (2011). Incubation Push or Business Pull? Investigating the Geography of U.S. Business Incubators. *Economic Development Quarterly*, 79-90.
- Ratinho, T., & Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 278-290.
- Ratinho, T., Henriques, E., & Maltez, L. (2007). Science Parks and Business Incubators: The Portuguese Case . *Science Parks and Business Incubators: The Portuguese Case* , pp. 1-17.
- Rothaermel, F. T., & Thursby, M. (2005). Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages. *Research Policy*, 1076-1090.
- Schwartz, M. (2008). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer* , 403-421.

- Schwartz, M. (2008). *Incubator Age and Incubation Time: Determinants of Firm Survival after Graduation?* Halle: Halle Institute for Economic Research.
- Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *The Journal of Technology Transfer*, 302-331.
- Sentana, E., González, R., Gascó, J., & Llopis, J. (2016). The social profitability of business incubators: a measurement proposal. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-21.
- Services, C. f. (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. European Commission Enterprise Directorate-General.