



**Universidade do Minho**

Escola de Engenharia

Ana Catarina Rosa Barbosa

**Um contributo para a compreensão do  
processo de incubação de novos negócios  
baseado na análise de um estudo de caso**

Janeiro de 2022



**Universidade do Minho**

Escola de Engenharia

Ana Catarina Rosa Barbosa

**Um contributo para a compreensão do  
processo de incubação de novos negócios  
baseado na análise de um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do

**Professor Doutor Jorge Miguel Oliveira Sá Cunha**

Janeiro de 2022

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição**

**CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Cunha, pela disponibilidade, orientação, espírito crítico e rigor, mas acima de tudo pela confiança e liberdade que me foram por si concedidos durante a realização desta investigação.

Às empresas envolvidas na investigação, pela participação ativa, pela preocupação e ajuda prestada, pelo contributo e desempenho excepcional, principalmente num momento onde todos foram desafiados pelas vicissitudes apresentadas pela situação mundial que se viveu no último ano.

Por fim, a todos aqueles que me acompanham a nível pessoal e profissional, por todo o apoio, motivação, inspiração e disponibilidade incondicional.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **RESUMO**

### **Um contributo para a compreensão do processo de incubação de novos negócios baseado na análise de um estudo de caso**

Os estudos relativos a empresas incubadoras, processos de incubação e relações entre empresas incubadoras e incubadas é, ainda, bastante escasso e com algumas lacunas por estudar. Neste sentido, a presente investigação tem como título: Um contributo para a compreensão do processo de incubação de novos negócios baseado na análise de um estudo de caso. Para tal procedeu-se a uma análise qualitativa, recorrendo à análise de um estudo de caso, de forma a perceber as relações estabelecidas entre uma empresa incubadora e uma das empresas que frequentaram o seu programa de incubação. O principal objetivo passa pela compreensão do papel e importância da participação de cada empresa, incubadora ou incubada, nos processos de incubação. Identificando, dentro das limitações vividas, os serviços e recursos chave para o sucesso destes processos, definindo o período estimado de incubação, identificando critérios de seleção, identificando o papel e importância da função das redes de contactos num ecossistema de incubação, entre outros.

Para a realização do estudo de caso realizaram-se entrevistas, recolhendo informação passível de comparação com os dados obtidos durante a fase de revisão da literatura.

Esta investigação torna-se relevante pelo contributo para a renovação e atualização de informações e teorias acerca dos processos de incubação de novos negócios atualmente, dada a escassez e pouca exploração do tema.

Com o desenvolvimento desta dissertação foi possível responder e tirar conclusões acerca dos objetivos da mesma. Houve a possibilidade de descrever os recursos e serviços oferecidos pela empresa incubadora às suas incubadas, descrever o processo de incubação de novos negócios utilizado pela incubadora, quais os critérios que determinam o sucesso do processo de incubação, etc. Acima de tudo, é viável concluir que o principal contributo do estudo de caso e da presente investigação é apresentar uma visão mais próxima da realidade atual das incubadoras, perceber a relação próxima e flexível que se estabelece entre as empresas intervenientes no processo de incubação de novos negócios e os desafios que encontram no seu ecossistema.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Empresas, incubação, novos negócios, processos de incubação

## **ABSTRACT**

### **A contribution to the understanding of the incubation process of new businesses based on the analysis of a case study**

Studies concerning incubators, incubation processes and relationships between incubators and incubated companies are still quite limited and with some gaps to be studied. In this sense, the present research is entitled: A contribution to the understanding of the incubation process of new businesses based on the analysis of a case study. To accomplish this, a qualitative analysis was developed, using a real case study of the relationships established between an incubator company and one of the companies that attended its incubation program.

The primary purpose is to understand the role and importance of the participation of each company, incubator or incubatee, in the incubation processes. Identifying, within the constraints experienced, the key services and resources for the success of these processes, defining the estimated incubation period, identifying selection criteria, identifying the role and importance of the function of networks in an incubation ecosystem, among others.

To conduct the case study, interviews were held, collecting information that could be compared with the data collected during the literature review phase.

This research becomes relevant by contributing to the renewal and updating of information and theories about the incubation processes of new businesses today, given the scarcity and little exploration of the subject.

Through the development of this dissertation, it was possible to address and draw conclusions concerning its objectives. It was possible to describe the resources and services offered by the incubator company to its incubatees, describe the incubation process of new businesses used by the incubator, what criteria determine the success of the incubation process, etc. Above all, it is feasible to conclude that the main contribution of the case study and the present research is to present a closer view of the current reality of incubators, to perceive the close and flexible relationship that is established between the companies intervening in the incubation process of new businesses and the challenges they encounter in their ecosystem.

## **KEYWORDS**

Companies, incubation, new businesses, incubation processes

## ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....	xii
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento e motivação .....	1
1.2 Objetivo de dissertação .....	2
1.3 Metodologia da investigação.....	3
1.4 Organização da dissertação.....	4
2. Revisão da literatura .....	5
2.1 Incubação de novos negócios como processo de apoio ao empreendedorismo.....	5
2.1.1 O empreendedor e o empreendedorismo .....	5
2.1.2 <i>Startups</i> .....	7
2.1.3 Empresas incubadoras .....	9
2.2 Tipologias de incubadoras .....	11
2.2.1 Segundo Allen & Mccluskey (1991).....	12
2.2.2 Segundo Aernoudt (2004).....	13
2.2.3 Segundo Grimaldi & Grandi (2005) .....	14
2.2.4 Segundo Von Zedtwitz & Grimaldi (2006) .....	15
2.3 Processos de incubação.....	16
2.3.1 Seleção .....	16
2.3.2 Apoio às empresas .....	17
2.3.3 Mediação .....	18
2.4 Serviços e recursos disponibilizados pelas incubadoras.....	18

2.5	Modelos de incubação.....	19
2.5.1	Modelo genérico de incubação.....	20
2.5.2	Modelo de incubação de base tecnológica.....	21
3.	Metodologia de investigação.....	23
3.1	Enquadramento do estudo .....	23
3.2	Objetivos da investigação.....	24
3.3	Desenho da pesquisa .....	24
3.4	Metodologia qualitativa .....	27
3.5	Amostra .....	30
4.	Análise empírica .....	32
4.1	Resultados da Investigação.....	32
4.1.1	Empresa incubadora: empresa X .....	32
4.1.2	Empresa incubada: empresa Y .....	37
5.	Análise e discussão de resultados .....	41
6.	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	45
	Referências Bibliográficas .....	48
	Apêndice 1 – Guião da entrevista da empresa incubada Y.....	51
	Apêndice 2 – Guião da entrevista da empresa incubadora X.....	53
	Apêndice 3 – Protocolo de colaboração (Empresa Y) .....	54
	Apêndice 4 – Protocolo de colaboração (Empresa X).....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida das startups .....	9
Figura 2 – Modelo genérico de incubação .....	21
Figura 3 – Modelo genérico de base tecnológica .....	22
Figura 4 – Protocolo de colaboração assinado pela empresa incubada Y .....	54
Figura 5 – Protocolo de colaboração assinado pela empresa incubadora X .....	55

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Conceito de empreendedor de Schumpeter em comparação com Kirzner .....	7
Tabela 2 – Evolução da proposta de valor das incubadoras ao longo de três gerações .....	10
Tabela 3 – Resumo de tipos de incubadores por autor .....	12

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Startups que constituem a comunidade da empresa incubadora X	35
Gráfico 2 – Startups que constituem o programa de incubação da empresa incubadora X	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

**BIC** – Business Innovation Centres

**CPI** – Corporate Business Incubator

**EUA** – Estados Unidos da América

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**IPI** – Independent Business Incubator

**LEED** – Local Economic and Employment Development

**MVP** – Minimum Viable Product

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**UBI** - University Business Incubators

**TIC** - Tecnologias de Informação e Comunicação

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento e motivação

Um empreendedor é visto como uma pessoa proativa, criativa, com capacidade para imaginar, desenvolver e concretizar visões e, ainda, detetar oportunidades de negócio, sendo o seu comportamento fortemente influenciado pelo ambiente que o rodeia (Alves et al., 2020).

Atualmente a capacidade contínua de inovação e concretização de novas ideias caracteriza uma forte vantagem competitiva. Defende-se, assim, que o empreendedorismo é considerado produtivo quando é capaz de gerar inovação e, conseqüentemente, crescimento económico (Bosma et al., 2018).

Autores como ACS et al. (2017) explicam o empreendedorismo como sendo um dos *outputs* mais importantes que é possível obter das interações criadas entre ecossistemas que explicam os resultados dos sistemas económicos. Entre diversos ecossistemas podem ser encontrados os empresariais que se referem a um conjunto de parceiros que se alinham para que uma proposta de valor se materialize no mercado (Acs et al., 2017).

Uma das formas de materialização de parcerias utilizadas para o crescimento económico e fomento do empreendedorismo são as incubadoras de novos negócios e ideias. Estas têm como objetivo acompanhar, ajudar e fazer desenvolver novos negócios, por um dado período inicial, quando se encontram na sua fase mais sensível (Aernoudt, 2004).

Muitos estudos revelam que os primeiros anos de estabelecimento de uma empresa são os mais difíceis e desafiantes. Em 2018, em Portugal, registou-se que cerca de 44% das empresas não conseguiram manter atividade após 24 meses de existência (INE, PORDATA, 2020). Acredita-se que os negócios de pequena e média dimensão representam importância relevante no que concerne à criação de trabalho e dinamização local, sendo importante assegurar um ambiente de confiança propício ao seu desenvolvimento e, por isso, ser tão importante o papel de atuação das incubadoras junto de jovens empresas (Bøllingtoft, 2012).

Ao longo dos anos foi possível identificar um conjunto de recursos e serviços que as incubadoras de negócios providenciam aos empreendedores entre os quais: as infraestruturas que colocam à disposição das empresas a preços mais acessíveis; uma vasta rede de contactos que inclui desde bancários, *venture capitalists* a funcionários governamentais; vários tipos de serviços administrativos e de apoio que incluem

desde rececionista, salas de reunião, telecomunicações, serviços de contabilidade a equipamento informático; entre outros (Sanga & Mselle, 2017).

Apesar de se identificarem alguns riscos no que diz respeito a más práticas nos processos de incubação, autores como Von Zedtwitz (2003) acreditam que esses riscos podem ser minimizados se: for definido um portefólio de investimentos que serve de orientação geral na seleção e prática de investimentos; existir um foco numa gestão de dia-a-dia com sessões de formação e de apoio a *startup*; otimizar a alavancagem do processo de incubação ao assegurar que as *startups* tenham acesso aos conhecimentos das incubadoras na indústria, à sua rede de contactos e *skills* intrínsecos à equipa da empresa incubadora; potenciar as sinergias que se podem estabelecer entre as diferentes *startups* de uma incubadora, criando cadeias de valor interno.

Apesar dos avanços realizados ao longo dos tempos, autores como Gassman e Becker (2006), defendem que a pesquisa e exploração da temática relativa a incubadoras de empresas tem sido escassa, com poucos desenvolvimentos empíricos acerca do processo que envolve a incubação de um negócio, bem como as relações estabelecidas entre as empresas e troca de recursos e conhecimentos (Gomes & Marcondes, 2016). Neste sentido, importa tentar dar um contributo para a temática de incubação de novos negócios, procurando fomentar o conhecimento acerca da relação incubadora-incubado, perceber o estado atual do processo de incubação nas empresas, quais as implicações para a incubadora e para a empresa incubada bem como a perceção de valor criado para ambas.

## **1.2 Objetivo de dissertação**

Nesta investigação, explora-se o conhecimento generalizado sobre o processo de incubação de novos negócios e ideias, abordando as relações que se estabelecem entre incubadora e incubada, tentando perceber o estado atual da temática e possível identificação de fatores que contribuam para processos mais eficientes de incubação ou aspetos que contribuam para o sucesso de empresas que se desenvolvam no ceio deste ecossistema.

Neste sentido, ao longo deste estudo são descritos vários tipos de incubadoras, modelos de incubação e o conjunto de serviços e recursos mais comumente fornecidos pelas empresas incubadoras e aproveitados pelas empresas incubadas. Através da realização de um estudo de caso procura-se fazer um estudo comparativo entre o que se explorou na revisão de literatura e os dados recolhidos na investigação prática deste estudo. Assim, esta investigação tem por objetivo confirmar a concordância, ou não, entre os estudos e o estado atual dos processos de incubação em Portugal. Recorrendo, para

isso, à descrição de serviços e recursos fornecidos pela incubadora em estudo, dos critérios utilizados na seleção de empresas para integrar os seus programas, da duração esperada do programa de incubação, do reconhecimento da influência da rede de contactos e parceiros sobre as empresas incubadas, entre outros aspetos.

Por fim, tem-se por motivação o possível contributo para o desenvolvimento e acrescento de conhecimento para o tema em estudo, fornecendo novas perspetivas e ideias de trabalho futuros.

### **1.3 Metodologia da investigação**

A presente investigação desenvolve-se ao longo de duas fases de recolha de dados. Numa primeira fase recolhem-se dados através da revisão da literatura, onde se analisam e aprofundam conceitos, estudos e o estado do tema atualmente. Assim, foi possível realizar um enquadramento teórico sobre empreendedores e o seu papel na criação de empresas, os diferentes tipos de incubadoras, os diversos processos de incubação, descrição dos recursos e serviços fornecidos e partilhados nos programas de incubação.

Numa segunda fase, terminada a revisão da literatura, recolhem-se novos dados e inicia-se um período de exploração. Esta exploração e recolha de novos dados tem início na construção do estudo de caso onde se selecionou uma empresa incubadora e uma das suas incubadas para participar na investigação. O convite de participação no presente estudo é feito pela autora, via email, aos responsáveis de cada empresa dada a proximidade desta com o ambiente em que as empresas se encontram. Após parecer positivo relativo à participação no estudo, por parte das duas empresas, preparou-se dois guiões orientadores das entrevistas a realizar aos participantes. As entrevistas realizaram-se online, com autorização prévia para gravação de áudio.

As duas entrevistas tiveram duração média de 45 minutos, seguindo a mesma estrutura e organização de agenda. Iniciou-se pela apresentação e contextualização do tema e da investigação, seguiu-se a apresentação da empresa entrevistada e do entrevistado e teve continuidade com o seguimento dos respetivos guiões.

Após a realização de todas as entrevistas procedeu-se à transcrição das mesmas, organizando-se a informação e dados recolhidos neste processo, bem como de dados adicionais recolhidos nos *websites* das empresas ou por documentos oficiais partilhados por elas.

Por fim, é efetuada uma análise e interpretação dos dados obtidos, comparando as informações recolhidas nas entrevistas com as informações resumidas na revisão da literatura.

## **1.4 Organização da dissertação**

A presente dissertação segue uma organização sequencialmente lógica entre os seis capítulos que a constituem e seus subcapítulos.

O primeiro capítulo faz uma introdução geral ao tema da investigação. Por isso, nos seus subcapítulos: faz-se um enquadramento e motivação do estudo, isto é, dá-se uma contextualização da temática desenvolvida na presente dissertação e o que motiva a autora no seu desenvolvimento e exploração; define-se os objetivos da investigação, ou seja, descreve-se a vontade de aprofundar os conhecimentos num tema ainda recente e pouco explorado, bem como, a necessidade de dar uma perspetiva mais atual do assunto; aborda-se a metodologia de investigação, isto é, explicam-se os métodos e instrumentos a que a autora recorre para realizar o estudo; e descreve-se como a investigação está organizada.

No segundo capítulo desenvolve-se a revisão da literatura para a compreensão do processo de incubação de novas ideias e negócios. Este capítulo desdobra-se em vários subcapítulos onde se aprofundam, gradualmente, conceitos a ser abordados ao longo da investigação e essenciais para a compreensão da fase de exploração que se dá nos capítulos seguintes. Assim, neste segundo capítulo aprofundam-se temas como o apoio que o processo de incubação de novos negócios pode prestar ao empreendedorismo, a diferenciação de vários tipos de incubadoras, a descrição dos processos de incubação e a distinção entre as diferentes fases, a enumeração e categorização dos serviços e recursos disponibilizados pelas incubadoras às empresas incubadas e, por fim, a descrição de modelos de incubação.

O capítulo terceiro trata todas as questões relacionadas com a metodologia da investigação, nomeadamente, qual o método de estudo utilizado e qual o processo de recolha e tratamento dos dados escolhido pela autora.

No quarto capítulo realiza-se, em pormenor, a análise empírica da investigação. Ao longo dos seus subcapítulos apresenta-se, de forma tratada, a informação recolhida nas entrevistas realizadas para o estudo, tentando abordar todos os conceitos resumidos no segundo capítulo.

O capítulo quinto abarca toda a análise e discussão de resultados. Nesta fase, realiza-se uma análise e comparação dos resultados obtidos na investigação com os resultados e conclusões retiradas na revisão da literatura.

No último capítulo, destacam-se os fatores e variáveis que, de certo modo, dão resposta ao tema da presente dissertação e deixam-se sugestões e oportunidades de trabalho a ser desenvolvido no futuro.

Após a estrutura principal desta investigação, seguem-se as referências bibliográficas e os apêndices.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Incubação de novos negócios como processo de apoio ao empreendedorismo

#### 2.1.1 O empreendedor e o empreendedorismo

O conceito de empreendedor é conhecido há centenas de anos, mas como qualquer conceito tem vindo a ser consolidado com o passar do tempo e com as crescentes investigações teóricas desenvolvidas. Foi nos anos 1800 que J. B. Say define o empreendedor como todo aquele capaz de transferir recursos de uma área com menor valor para uma nova área com maior produtividade e rendimento (Drucker, 1985). Apesar de se acreditar que para se ser empreendedor e desenvolver atos de empreendedorismo basta criar um negócio novo ou uma nova pequena empresa, Drucker (1985) afirma que são necessárias características especiais, que permitam a criação de algo novo, algo diferente, que altere ou transmita valor. Aliás, para aquele autor, o conceito de empreendedor e empresário não se cingem apenas a esferas económicas e de gestão. Estes conceitos estão fortemente ligados a elementos como a sociedade, contexto em que a atividade se desenrola, comportamento e educação do ator social, entre outros.

Já Schumpeter (1989) defende que um empresário e as suas funções não passam além de fazer coisas novas ou de fazer o que está feito mas de uma nova forma (inovação). No entanto, estas definições não ajudaram a distinguir o que é ou não o empreendedorismo. Assim, ao longos dos anos foram surgindo novas formas de ver o conceito e as funções do empreendedor nas empresas e na economia, em alguns desses estudos começou a utilizar-se o termo “*empreendedorismo Schumpeteriano*” como forma de relacionar os contributos do autor para o conceito com as evoluções que o próprio conceito foi sofrendo. Na perspetiva do empreendedorismo Schumpeteriano, o empreendedor é visto como alguém capaz de correr riscos e obter lucros com eles, que transforma tecnologia e ideias em inovações para o mercado, que enfrenta a incerteza das suas escolhas presentes para obter resultados futuros e capaz de criar oportunidades através da condução a mudanças no ambiente externo bem como a sua capacidade de adaptação a estas. Nesta perspetiva, as principais funções dos empresários na economia são a atuação como força disruptiva e de desequilíbrio que surge de forma endógena na economia e ser capaz de impulsionar o dinamismo económico que, por sua vez, seja capaz de conduzir ao crescimento económico e bem-estar social (Malerba & McKelvey, 2020).

Posteriormente, foram sendo introduzidos processos relacionados com o conhecimento e inovação que impulsionaram o conceito do empreendedorismo inovador. Numa abordagem mais evolutiva foram

introduzidas visões subjacentes às interações entre inovação, instituições tecnológicas e dinâmicas económicas. De forma resumida, nesta perspetiva de economia evolucionária, os empreendedores estão envolvidos com outros na difusão, uso e criação de conhecimento, envolvem-se em atividades de aprendizagem e resolução de problemas, usam e combinam conhecimentos de novas formas para gerar inovação e são capazes de deixar que as suas atividades inovadoras sejam influenciadas pela sua educação, conhecimento e experiências. Aqui o empreendedorismo caracteriza-se por um processo com propriedades emergentes, envolve atores em busca de oportunidades e criação de novos conhecimentos, os conhecimentos são influenciados pela tecnologia, contexto e aprendizagem dos atores, e envolve uma coevolução entre conhecimento, empresas, estrutura industrial e instituições (Malerba & McKelvey, 2020).

Outra abordagem considerada é a dos sistemas de inovação como forças capazes de afetar o empreendedorismo, que nos explicam que os empreendedores e empresários não atuam de forma isolada. Neste caso, os empreendedores estão altamente dependentes da infraestrutura de conhecimento, dos atores de apoio e do contexto institucional, são capazes de criar oportunidades, mas também acabam limitados pelas dimensões geográficas e sectoriais em que operam e inovam, uma vez que diferentes indústrias integram diferentes bases de conhecimento, diferentes papéis desempenhados pelos fornecedores, organizações financeiras ou qualquer outra instituição em termos de regulação, normas ou mercados de trabalho. Assim, nesta abordagem, o empreendedorismo é afetado pelas complementaridades no conhecimento e capacidades dos atores ligados aos sistemas de inovação e depende das redes e canais - existentes ou novos – através dos quais o conhecimento é comunicado, partilhado ou gerado (Malerba & McKelvey, 2020).

Nos últimos anos têm surgido mais estudos que aprofundam e comparam as teorias mais clássicas com teorias mais modernas das relações que se estabelecem entre o empreendedorismo e os seus efeitos na economia. Num dos últimos estudos desenvolvidos por Vaz-Curado & Mueller (2019) compara-se o conceito de empreendedor aos olhos de Schumpeter em contrapartida da visão de Kirzner.

Em ambas as visões para existir atividade empreendedora esta irá causar desequilíbrios na economia e o principal agente causador dos desequilíbrios é o mesmo: o empreendedor. Para Kirzner o empreendedor impede o equilíbrio devido à sua constante insatisfação que o fazem agir e reagir provocando essas alterações. Para Schumpeter a atividade dos empreendedores e os seus processos inovadores implicam uma destruição da ordem estabelecida, rompendo com o estado do sistema circular da economia e provoca desequilíbrios através das inovações que introduzem no mercado (Vaz-Curado & Mueller, 2019).

Os dois autores acreditam que o empreendedorismo se baseia na capacidade de encontrar oportunidades e obter vantagem sobre elas. Na teoria Schumpeteriana essas oportunidades são exógenas, com origem em mudanças de natureza tecnológica, política ou social e que se encontram fora do equilíbrio do sistema, já para Kirzner as oportunidades são endógenas, comuns e acontecem como instrumento de compensação para o sistema e para os mercados, onde os empresários percebem erros ou omissões passadas (Vaz-Curado & Mueller, 2019).

Para Kirzner a principal característica de um empreendedor resume-se na capacidade de “encontrar e beneficiar” de uma oportunidade que lhe acrescente valor. Pelo contrário, Schumpeter acredita que o empreendedor é todo aquele que detém um talento específico e energia de liderança com desejo e força suficiente para com determinação fazer avançar a sua visão de negócio (Vaz-Curado & Mueller, 2019). Na Tabela 1 compilam-se as principais diferenças entre o conceito de empreendedor e as suas funções que os autores supracitados desenvolveram.

Tabela 1 – Conceito de empreendedor de Schumpeter em comparação com Kirzner

	<b>Schumpeter</b>	<b>Kirzner</b>
Empreendedorismo	Inovações introduzidas no mercado pelas empresas e pelos empreendedores, capazes de provocar desequilíbrios nos mercados.	O desempenho das empresas e ações do empreendedor são desencadeadas pela sua capacidade de tirar partido das oportunidades que surgem nos desequilíbrios reconhecidos nos mercados.
Oportunidades	Exógenas	Endógenas
Características do empreendedor	Capacidade de “encontrar e beneficiar” de uma oportunidade	Talento, liderança, determinação para fazer avançar a sua visão de negócio

*Fonte: Elaboração própria*

Apesar de todos os avanços e estudos que vêm sendo desenvolvidos nas últimas décadas acerca do empreendedorismo e do papel do empreendedor na economia, continuam a existir lacunas na literatura académica acerca do tema (Klein & Bylund, 2014).

### 2.1.2 *Startups*

O conceito de *startup* pode preencher o imaginário dos indivíduos como «empresas recém-fundadas, com jovens criativos numa garagem a desenvolver aplicações para telemóveis ou *gadgets* de alta tecnologia (Mercandetti et al., 2017).

Aos olhos do mundo dos empreendedores uma *startup* pode ser vista à semelhança da definição estabelecida por Blank & Dorf (2012), para quem uma *startup* era percebida como um empreendimento temporário à procura de um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo.

Apesar de não existir um conceito único e definitivo que caracterize o termo *startup* e tendo em consideração que estas são percebidas pela sua natureza complexa e diversificada foi possível obter uma perspetiva holística acerca do entendimento daquele que pode ser o ciclo de vida de uma *startup*. Dash (2019) distingue 3 principais estágios:

i. *Bootstrapping stage*

Estágio inicial, considerado até precoce, que se caracteriza pela tentativa de construir um negócio do zero, onde o empresário/empreendedor responsável não conta com recursos externos nem apoios no lançamento do seu negócio, contando apenas com o seu esforço individual. Os principais objetivos neste estágio são posicionar o produto e a sua capacidade de crescimento no mercado, capacidade de gerar retorno monetário e ser aceite pelos consumidores.

ii. *Seed stage*

Após o estágio anterior ser bem-sucedido, o fundador e a *startup* entram numa nova fase. Esta «... caracteriza-se pelo trabalho de equipa, desenvolvimento do protótipo, entrada no mercado, avaliação do empreendimento, pela procura de mecanismos de apoios, tais como aceleradoras e incubadoras, e investimentos para fazer crescer a *startup*.» (Dash, 2019, p.6).

iii. *Creation stage*

Esta é considerada a última fase do ciclo de vida das *startups* que ocorre quando a empresa começa a vender o(s) seu(s) produto(s), entra no mercado e contrata os primeiros funcionários.

Na Figura 1 sumarizam-se as principais características das diferentes fases daquele que é considerado o ciclo de vida de uma *startup*.

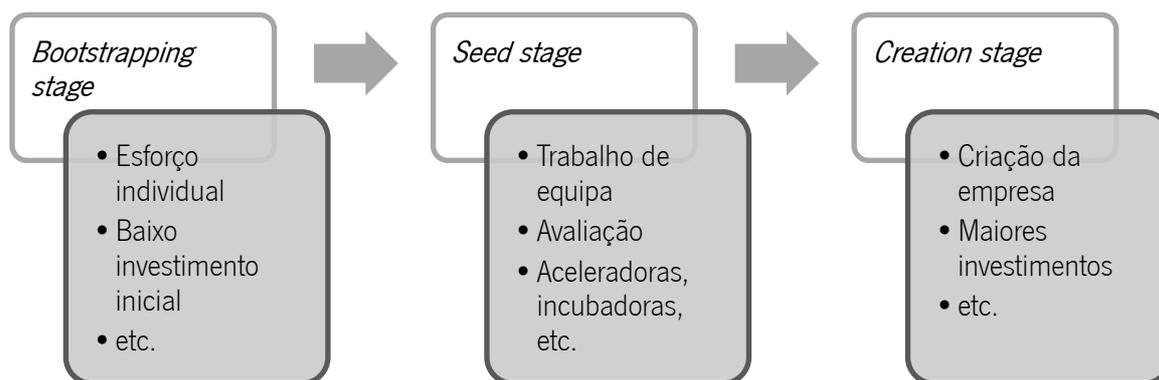


Figura 1 – Ciclo de vida das *startups*  
(Dash, 2019)

### 2.1.3 Empresas incubadoras

Uma incubadora de novas empresas ou negócios, pode ser explicada utilizando-se uma analogia ligada à medicina, comparando com o aparelho utilizado para auxiliar no desenvolvimento, crescimento e cuidados temporários a recém-nascidos prematuros, num ambiente controlado. Aplicando-se o mesmo raciocínio num ambiente empresarial, as incubadoras de novas empresas ou negócios desempenham o papel de acompanhar, ajudar e fazer desenvolver novos negócios, por um dado período inicial, quando se encontra na sua fase mais sensível (Aernoudt, 2004).

Segundo Salem (2014), as incubadoras têm como principal objetivo criar oportunidades para a criação de emprego, desenvolvimento regional, oferecer formação a empreendedores, ajudar novos negócios a atingir estabilidade financeira e expandir a economia em que estas se inserem.

Um dos aspetos que salta mais em evidência no estudo extensivo da temática sobre empresas incubadoras é a escassa consistência entre conceitos e termos utilizados no que concerne às incubadoras e processos de incubação. Autores como Bruneel *et al.* (2012) defendem que as primeiras incubadoras tiveram origem nos Estados Unidos da América (EUA), nos anos 50, que começaram num modelo em que uma empresa arrendou parte do seu edifício a *startups* e pequenas empresas. O conceito de incubadora foi-se desenvolvendo nos EUA e, segundo Aernoudt (2004), chega à Europa por volta dos anos 70, abarcando serviços e gestão comuns com o intuito de reduzir custos e definir arrendamentos de curto-prazo como forma de ajudar Pequenas e Médias Empresas (PME) a reconstruir o setor industrial na Europa, na época. Fica assim marcada a considerada primeira geração de incubadoras (Smith & Zhang, 2012).

Posteriormente, surge a chamada segunda geração das incubadoras, marcada pela vontade das empresas em atrair pequenas empresas com foco intensivo para a tecnologia. Segundo Bruneel *et al.* (2012), isto conduziu as incubadoras a alargarem os seus serviços de apenas arrendatários de espaços

físicos para fornecerem, também, serviços mais administrativos, de formação e aconselhamento em áreas mais abrangentes dos negócios tais como marketing e finanças. Desta forma, permitiam potenciar os níveis de aprendizagem de competências técnicas e de gestão.

É, então, nos anos 90 que emerge a terceira geração de incubadoras, que redirecionam o seu foco para o desenvolvimento de novos setores industriais – tecnologia de informação e comunicação e biotecnologia –, em vez do foco principal de criação de emprego e regeneração de setores, como foi marcada a segunda geração. Nesta geração mais recente, o propósito centrava-se na tentativa de facilitar o acesso a recursos, conhecimento e legitimidade junto do ambiente externo (redes tecnológicas, financeiras e profissionais) (Bruneel et al., 2012).

No entanto, nos anos 2000 começam a surgir incubadoras com foco nas novas tecnologias constituídas no seio dos campus universitários ou de alguma forma ligadas a universidades (Smith & Zhang, 2012).

Na Tabela 2 resumem-se a evolução da proposta de valor das incubadoras de negócios e o seu racional teórico.

Tabela 2 – Evolução da proposta de valor das incubadoras ao longo de três gerações

	<b>1<sup>a</sup> geração</b>	<b>2<sup>a</sup> geração</b>	<b>3<sup>a</sup> geração</b>
<b>Proposta de valor</b>	Espaço de escritórios e recursos partilhados	Apoio na formação e treino de competências	Acesso a rede de contactos e apoios nas áreas tecnológica, profissional e financeira
<b>Fundamentação teórica</b>	Economias de escala	Acelerar o ritmo de aprendizagem	Acesso a recursos externos, conhecimentos e legitimidade.

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

Deste modo, é reconhecido por vários autores que as incubadoras de negócios «intercetam vários atores (e.g. universidades, governos, mercados), processos (e.g. empreendedorismo, inovação), níveis micro e macro...» (Gurgel et al., 2018). Isto acaba por resultar numa ambiguidade na definição de incubadora pois, tal como M'Chirgui (2012) defende, o seu conceito pode ser aplicado a todas as instituições que procuram ajudar *startups* a desenvolver a suas ideias e que para isso forneçam um conjunto de recursos tangíveis ou intangíveis.

Consoante os seus objetivos, serviços oferecidos e missão, as incubadoras podem assumir várias tipologias como apresentado na secção seguinte.

## **2.2 Tipologias de incubadoras**

Após uma maior clareza dos conceitos de empreendedorismo, incubadoras e *startups* é possível avançar na investigação para a distinção entre as diferentes tipologias de incubadoras e modelos de incubação. Os objetivos das incubadoras são o de tanto melhorar a probabilidade de sobrevivência das empresas apoiadas como de acelerar o seu crescimento (Barbero et al., 2014). No entanto, diferentes tipo de incubadoras podem ser identificados consoante os serviços que oferecem, o que pretendem obter com os serviços e apoios prestados, entre outras variáveis.

Barbero et. al. (2014) desenvolveram um estudo onde compilam, numa perspetiva holística, os diferentes tipos de incubadoras com base nos conceitos e teorias desenvolvidas por vários autores e a sua evolução ao longo dos anos (Tabela 3).

Tabela 3 – Resumo de tipos de incubadores por autor  
(Barbero et al., 2014)

Autores	Tipologias de Incubadoras
Allan & McCluskey (1991)	Incubadoras de desenvolvimento imobiliário com fins lucrativos Incubadoras corporativas de desenvolvimento sem fins lucrativos Incubadoras académicas Incubadoras <i>seed capital</i> com fins lucrativos
Aernoudt (2004)	Incubadoras mistas Incubadoras para o desenvolvimento económico Incubadoras tecnológicas Incubadoras sociais Incubadoras de investigação básica
Grimaldi & Grandi (2005)	Centros de Inovação Empresarial (BIC) Incubadoras de Empresas Universitárias (UBI) Incubadoras de Grandes Empresas (CPI) Incubadoras Independentes (IPI)
Von Zedtwitz & Grimaldi (2006)	Incubadoras regionais Incubadoras universitárias Incubadoras independentes Incubadoras virtuais

Nas subsecções seguintes apresenta-se, em maior detalhe, as características associadas aos diferentes tipos de incubadoras referidas na Tabela 3.

#### 2.2.1 Segundo Allen & Mccluskey (1991)

Como apresentado na Tabela 3, uma das primeiras tipologias foi apresentada por Allen & Mccluskey (1991) que identificou «quatro tipos de incubadoras ideais»:

- i. Incubadoras de desenvolvimento imobiliário com fins lucrativos

Estas tinham como objetivo primordial a procura pela aceitação e apreciação do mercado imobiliário, aproveitando também para vender serviços aos inquilinos. Em segundo plano almejavam criar oportunidades de transferência tecnológica e de investimento.

- ii. Incubadoras corporativas de desenvolvimento sem fins lucrativos

Esta tipologia procurava, principalmente, criar emprego e declarar o potencial do empreendedorismo. O seu foco secundário incidia na geração de rendimentos suficientes e sustentáveis para a organização, diversificar a sua base económica, criar base fiscal, complementar programas existentes e utilizar as instalações desocupadas.

iii. Incubadoras académicas

O seu foco primordial centra-se na colaboração entre universidades e as diferentes indústrias e na comercialização das investigações académicas. Desta forma, procuravam conseguir fortalecer o serviço e missão pedagógicos, capitalizar as oportunidades de investimento e criar uma boa vontade entre instituição e a comunidade.

iv. Incubadoras *seed capital* com fins lucrativos

Estas tinham como principal missão capitalizar as oportunidades de investimento. Procurando em segundo plano o desenvolvimento do produto.

### 2.2.2 Segundo Aernoudt (2004)

Anos mais tarde Aernoudt (2004) distinguiu novos tipos de incubadoras. O autor salienta a natureza heterogénea das incubadoras, enquanto instituições com diferentes objetivos entre si e, por isso, ser importante lembrar da natureza arbitrária inerente a cada categoria. Deste modo, foi possível identificar os seguintes tipos de incubadoras:

i. Incubadoras mistas

Dedicam-se, primordialmente, à criação de *startups*, dedicando-se à criação de emprego e operando em todos os setores, como forma de resolver lacunas nos negócios.

ii. Incubadoras para o desenvolvimento económico

Como o próprio nome indica têm como objetivo principal o desenvolvimento económico das regiões, como forma de criar negócios em todos os setores, para assim resolver as disparidades regionais ou locais.

iii. Incubadoras tecnológicas

Visam a criação e fomento do empreendedorismo, estimulando a inovação, as *startups* tecnológicas e indivíduos graduados. Envolvem, sobretudo, setores associados à tecnologia, procurando resolver possíveis lacunas empresariais nestes setores.

iv. Incubadoras sociais

Dedicam-se à integração de categorias sociais, estimulando a criação de emprego. Focam-se na operacionalização em setores sem fins lucrativos e assim colmatar as suas lacunas sociais.

v. Incubadoras de investigação básica

Atua principalmente numa investigação *Blue-Sky*, isto é, numa ciência movida pela curiosidade, atuando sobre setores ligados à tecnologia de ponta, dirigindo-se, então, à resolução de falhas nas descobertas.

### 2.2.3 Segundo Grimaldi & Grandi (2005)

No seu estudo, Grimaldi & Grandi (2005) distinguem dois grandes grupos de incubadoras, as públicas e privadas, que se subdividem em categorias com diferentes características e objetivos. As incubadoras públicas englobam os Centros de Inovação Empresarial (originalmente designados de BIC) e as Incubadoras de Empresas Universitárias (UBI). Já as incubadoras do setor privado englobam as Incubadoras de Grandes Empresas (CPI) e as Incubadoras Independentes (IPI).

i. Centros de Inovação Empresarial (BIC)

Pretendiam reduzir os custos empresariais através da oferta de um conjunto de serviços básicos que incluíam colocar à disposição espaços físicos, infraestruturas, canais de comunicação e informação sobre oportunidades de financiamento, visibilidade, etc.

ii. Incubadoras de Empresas Universitárias (UBI)

Criadas no seio das universidades quando estas estão dispostas a adotar um papel empreendedor na criação e difusão de conhecimento científico e tecnológico. Incluem duas categorias principais de serviços nas suas ofertas: (a) serviços básicos mais comuns como escritórios partilhados, apoio empresarial, acesso a capitais, redes de contactos, etc.; e (b) serviços mais associados às universidades, tais como consultoria através dos docentes, estudantes fazem parte do corpo de funcionários da incubadora, serviços de biblioteca, laboratórios e equipamento, atividades relacionadas com Investigação e Desenvolvimento (I&D), entre outras atividades sociais.

iii. Incubadoras de Grandes Empresas (CPI)

Incubadoras detidas e estabelecidas por grandes empresas com o objetivo de apoiar a emergência de novas unidades empresariais independentes, ou seja, criar *spinoffs* de grandes empresas multinacionais. À semelhança das UBI, estas incubadoras participam numa fase inicial do ciclo de desenvolvimento do negócio, geralmente associada à fase de definição do conceito de negócio.

#### iv. Incubadoras Independentes (IPI)

São fundadas por indivíduos ou grupos de indivíduos cujo objetivo se centra em conquistar empreendedores que os ajudem a criar e fazer crescer a sua ideia de negócio. Por norma, investem capital próprio e estão envolvidos nas questões operacionais do dia-a-dia. Como missão procuram dar visibilidade ao negócio num curto prazo.

#### 2.2.4 Segundo Von Zedtwitz & Grimaldi (2006)

No seu trabalho, Zedtwitz & Grimaldi (2006) identificam as seguintes categorias de incubadoras:

##### i. Incubadoras regionais

Operam localmente, nas áreas geográficas com que trabalham, com a missão de desenvolver a economia local sem qualquer fim lucrativo. Caracterizam-se por relações informais, com oferta de infraestruturas físicas abaixo dos valores praticados no mercado e com acesso a financiamento público, com oportunidades de acesso a capital externo.

##### ii. Incubadoras universitárias

Promovem o empreendedorismo a nível académico, sem fins lucrativos. O seu foco principal são as *startups*. Caracterizam-se por relações profundas com o ambiente universitário e os seus organismos, com oferta de infraestruturas físicas e aconselhamento de carácter científico, com acesso a financiamento público e com oportunidades de financiamento externo.

##### iii. Incubadoras independentes

Este tipo de incubadora foca-se na criação de *startups* de sucesso, com intuítos lucrativos. O seu foco principal são as indústrias. Caracterizam-se pelas fortes relações e parcerias estabelecidas com empresas nos vários setores da indústria, com oferta de algumas infraestruturas físicas, acesso a financiamento privado e com oportunidades de financiamento externo e, ainda, oferta das suas capacidades de consultoria interna, gestão de projetos e prática.

##### iv. Incubadoras internas

Exploram e tiram partido de ideias internas, com fins lucrativos. O seu foco são, maioritariamente, os funcionários internos à organização. Como leque de ofertas incluem algumas infraestruturas físicas, acesso a financiamento privado, com oportunidades de acesso a capitais internos, com uma rede de *networking* interna e oferta das competências técnicas mais fortes internas à organização.

##### v. Incubadoras virtuais

Apoiam empreendedores, com intuitos lucrativos. Com foco central nas indústrias ligadas à internet e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Nas suas ofertas e capacidades podem ser incluídas o acesso a financiamento privado, com oportunidades de acesso a capitais internos e externos, aos seus serviços de consultoria, pesquisa de mercado. No entanto, estas caracterizam-se pela não oferta de infraestruturas físicas e apoio administrativo, como por exemplo, espaços de escritório.

## **2.3 Processos de incubação**

Para melhor entender as relações que se estabelecem entre incubadora e incubada, bem como todos os benefícios e contrapartidas que resultam dessas relações é importante perceber o que é, como funciona e o que implica o processo de incubação.

Segundo Moreira & Carvalho (2012), o processo de incubação inclui fases de apoio ao desenvolvimento do negócio que vão desde a formulação do plano de negócios, ao planeamento das atividades da empresa, à preparação de estudos de mercados e, ainda, à entrada no mercado e desenvolvimento sustentável do negócio.

Apesar de serem poucos os estudos e literatura disponível que abarque modelos de incubação e os seus processos é possível destacar quais os componentes comuns aos estudos existentes e que, por isso, se manifestam como elementos principais do processo de incubação.

Hackett & Dilts (2004) foram dos primeiros autores a perceberem que os modelos e processos de incubação abordados ao longo dos anos se baseavam no pressuposto que todas as empresas incubadas sobreviveriam, o que em si podia representar uma suposição errónea e não fundamentada (Ayatse et al., 2017).

Mais tarde, Bergek & Norrman (2008) sugerem que a seleção, apoio às empresas e mediação são as principais fases do processo de incubação de novos negócios, as quais se descrevem nas subsecções seguintes.

### **2.3.1 Seleção**

Vários parecem ser os autores que acreditam que a seleção do incubado é uma das tarefas basilares do processo de incubação dado que servem de base para a alocação efetiva de recursos (Hackett & Dilts, 2004), sendo importante a identificação dos seus principais critérios. Autores como von Zedtwitz (2003) explicam que as incubadoras utilizam critérios para avaliar candidatos semelhantes aos critérios aplicados por *venture capitalists*, em particular incubadoras com fins lucrativos. Porém, as incubadoras podem ainda recorrer a critérios de seleção que incluem o alinhamento estratégico entre o seu portfólio

de *startups* e a sua empresa-mãe, muitas vezes considerado mais importante do que os retornos financeiros imediatos previstos (Hausberg & Korreck, 2020).

Recorrendo a estudos anteriores, Aerts et Al. (2007) desenvolveram uma distinção entre os critérios de rastreio usado pelas incubadoras europeias. Uma focam-se mais em critérios de rastreio financeiro cujo ênfase recai sobre os rácios financeiros, outras focam-se em critérios de rastreio de capital humano cujo foco são as características pessoais da equipa de gestão, algumas focam-se nos critérios rastreadores de mercado cujo ênfase recai sobre fatores de mercado e raras são as incubadoras que se focam em critérios equilibrados (Hausberg & Korreck, 2020).

Num estudo desenvolvido por Totterman & Sten (2005), os autores recomendam que as incubadoras tenham por objetivo a procura e seleção de um mix de empresas que representem diferentes partes e estágios da cadeia de valor ou empresas que estejam em diferentes fases do seu ciclo de vida (Hausberg & Korreck, 2020).

### 2.3.2 Apoio às empresas

Nesta fase descreve-se alguns dos serviços e tarefas que as incubadoras prestam às empresas incubadas como forma de auxílio e aceleração. Este apoio, geralmente, inclui oferta de serviços e recursos como formações, aconselhamento sobre questões legais, contabilidade, apoio financeiro, entre outros (Bøllingtoft & Uihøi, 2005).

Uma das funções desempenhadas pelas incubadoras recai sobre a monitorização do desempenho das suas empresas incubadas, após a qual lhes cabe desenvolver um conjunto de sugestões que previnam comportamentos de risco e as façam evitar a realização de erros. Mesmo quando são cometidos erros cabe à incubadora oferecer um conjunto de serviços de apoio às empresas de acordo com as necessidades (Hausberg & Korreck, 2020).

Dois apoios importantes identificados por alguns autores são a necessidade que as incubadoras sentem em receber apoio quanto ao entendimento das preferências dos seu público-alvo e no desenvolvimento dos seus conhecimentos de *know-how* tecnológico (Scillitoe & Chakrabarti, 2010).

Entre todos os tipos de apoio e assistência que as incubadoras podem prestar, é reconhecido que estes serviços podem ser potenciados e tornarem-se tão mais eficazes quanto a capacidade de se fomentar a frequência das interações de aconselhamento entre a incubadora e a incubada. Deste modo, reforçam-se laços entre a gestão da incubadora e as empresas incubadas (Scillitoe & Chakrabarti, 2010).

### 2.3.3 Mediação

A principal tarefa descrita nesta fase corresponde ao papel de intermediário que a incubadora desempenha junto da incubada e de entidades terceiras que possam fornecer recursos ou conhecimentos que não existam internamente na incubadora (Grimaldi & Grandi, 2005; Scillitoe & Chakrabarti, 2010).

Alguns autores argumentam que as incubadoras não se tratando de entidades isoladas, apoiam-se em redes de contactos, ambientes reguladores e em programas de financiamento governamentais (Rubin et al., 2015)

Rubin et al. (2015) examinaram os fluxos de conhecimento e relações que se estabelecem no contexto das ligações com as incubadoras e distingue diferentes mecanismos de apoios fornecidos por estas, que incluem conhecimentos tecnológicos, conhecimentos de mercado e recursos financeiros.

O conceito comum aos diferentes autores centra-se na concordância que a chave para o sucesso dos empreendedores reside na capacidade de desenvolver e manter uma rede de contactos e sinergias. Essas redes podem ser internas ou externas ao ambiente das incubadoras, mas o papel destas é facilitar a realização de atividades de trabalho em rede e cooperação entre as incubadas, apoiando-se mutuamente para o desenvolvimento de conhecimento e crescimento das empresas (Bøllingtoft, 2012).

## 2.4 Serviços e recursos disponibilizados pelas incubadoras

Nas secções anteriores foram já sendo mencionados diferentes serviços que podem ser identificados na atividade normal de empresas incubadoras.

Muitos investigadores sugerem que as incubadoras de novos negócios fornecem aos seus clientes um conjunto abrangente de serviços tangíveis e intangíveis (Abduh et al., 2007). A partir de uma perspetiva holística e de uma revisão da literatura sobre os serviços e recursos que constituem um programa de incubação foram identificados os que se apresentam a seguir:

### i. Serviços relacionados com as instalações

As incubadoras disponibilizam espaços físicos partilhadas a um preço acessível, que inclui escritórios, salas de reuniões, serviços de receção, estacionamento, serviços administrativos (Bruneel et al., 2012; Grimaldi & Grandi, 2005). Além dos espaços físicos, as incubadoras oferecem um conjunto de equipamentos de escritório partilhados, que as *startups* necessitam e por vezes não têm capacidade de financiamento para adquirir (Abduh et al., 2007). Outro recurso que as empresas incubadas podem

usufruir para seu benefício é a morada da incubada que lhe confere, automaticamente, um certo nível de visibilidade e credibilidade (Abduh et al., 2007).

ii. Serviços relacionados com a assistência às empresas e aconselhamento

As incubadoras são defendidas como se tratando de algo mais do que meras apoiantes e fornecedores de espaços físicos. As incubadoras são capazes de fornecer um ambiente onde as *startups* podem aprender e crescer de forma segura, gradual, com confiança e com credibilidade de forma a fazerem o seu negócio um sucesso sustentável (Smith & Zhang, 2012).

Os serviços de assistência e aconselhamento abrangem um vasto conjunto de serviços profissionais que ajudam ao desenvolvimento estratégico dos negócios. Ajudam no desenvolvimento de um plano de negócios, oferecem serviços de contabilidade, gestão financeira, aconselhamento nas áreas de vendas e marketing, aconselhamento jurídico. Oferecem, ainda, um leque de serviços que ajudam à educação e formação das incubadas onde se inclui programas de mentoria, seminários, cursos e workshops (Abduh et al., 2007).

iii. Acessibilidade a redes de contactos internas e externas

Ao alojar *startups* sob o mesmo teto e oferecer-lhes espaços como salas de reuniões, cafetarias e espaços comunitários, as incubadoras estão a criar oportunidades e a oferecer um ambiente propício para a interação e criação de sinergias entre as empresas incubadas (Abduh et al., 2007). Da mesma forma, com a partilha de experiências, recursos e contactos é permitido às empresas incubadas o acesso a informação e empresários exteriores à incubadora (Abduh et al., 2007). É defendido até que uma das condições preponderante para destacar as incubadoras de sucesso é o acesso às redes de contactos e sinergias organizadas (Hansen et al., 2000).

## **2.5 Modelos de incubação**

Os modelos de incubação são definidos como a forma que uma empresa incubadora apoia as *startups* que constituem o seu núcleo, para auxiliar a sobrevivência das empresas que constituem o seu portefólio e acelerar o seu crescimento (Pauwels et al., 2016). Nas subsecções seguintes faz-se uma breve descrição de dois deles: o modelo genérico de incubação e o modelo de incubação de base tecnológica. A motivação para a descrição destes dois modelos de incubação centra-se no primeiro caso na representatividade como *benchmarking* europeu na definição de uma estrutura de incubação e indicadores de avaliação. No segundo caso, justifica-se a descrição deste tipo de incubadora uma vez

que a incubadora em análise na presente dissertação incuba empresas de cariz tecnológico servindo de modelo base e comparativo para a análise futura.

### 2.5.1 Modelo genérico de incubação

O programa *Local Economic and Employment Development* (LEED) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) é financiado pela Comissão Europeia e desenvolve relatórios sobre vários universos setoriais. Num destes relatórios foi estabelecido um modelo genérico de incubação. Segundo este relatório, o apoio prestado e as funções desenvolvidas pelas incubadoras pode ser divididos em três fases, como mostra a Figura 2 (Halabisky & Potter, 2019):

#### i. Fase pré-incubação

Esta fase destaca-se por duas atividades essenciais que se caracterizam por uma pré entrada no programa de incubação e na seleção dos candidatos ao programa. Aqui descrevem-se os *inputs* necessários ao arranque dos programas de incubação, onde são incluídas todas as partes interessadas, se avaliam e apoiam as necessidades e capacidades do empreendedor de desenvolver a sua ideias de negócio, modelo e plano de negócio. Esta fase pode também incluir formação em empreendedorismo e mentorias individuais aos empreendedores.

#### ii. Fase principal de incubação

Nesta fase estão incluídos todos os serviços de apoio que as incubadoras prestam às empresas incubadas, que promovem a sua criação e crescimento. Em geral, esta relação de apoio estabelece-se por uma média de 3 a 4 anos, no entanto, as incubadoras não tem por hábito estipular um tempo limite a ser cumprido. Entre os diversos serviços e apoios oferecidos pelas incubadoras neste processo principal de incubação são enunciados alguns como acesso a financiamento, formações, *workshops* e oportunidades de *networking*.

#### iii. Fase de pós-incubação

Esta corresponde à fase em que as empresas incubadas se encontram num estágio mais maduro e preparam-se para uma transição de saída da incubadora. No entanto, o contacto entre incubadora-incubada mantém-se mesmo após esta saída do programa de incubação. Em muitas situações, as empresas graduadas continuam a ver prestados serviços pós saída do programa que incluem *workshops*, *networking* e apoio associado à exportação ou inovação do negócio.

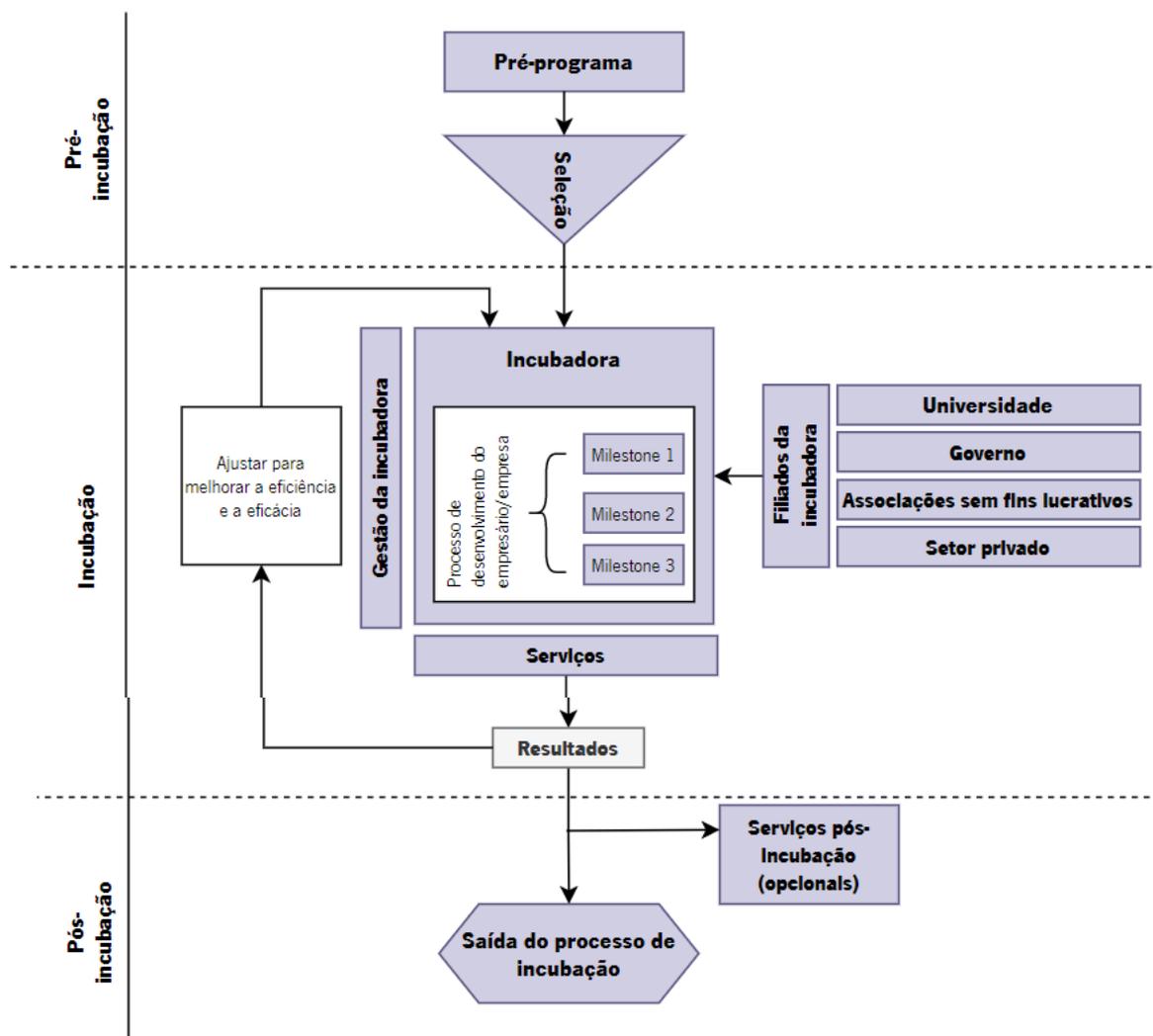


Figura 2 – Modelo genérico de incubação  
(Halabisky & Potter, 2019)

### 2.5.2 Modelo de incubação de base tecnológica

As incubadoras de base tecnológica podem ser definidas como organizações que fornecem serviços a *startups*, com foco tecnológico, para ajudar na sua sobrevivência e crescimento (Sá & Lee, 2012). Defende-se que as incubadoras para serem de base tecnológica devem cumprir pelo menos dois dos seguintes critérios (Ratinho et al., 2010):

- Clara missão declarada para a criação de novos empreendimentos de base tecnológica;
- Relações próximas com universidades orientadas para a investigação ou outros centros de investigação;

- c) Proximidade geográfica com universidades orientadas para a investigação ou outros centros de investigação.

A crescente importância e presença de empresas de base tecnológica nas economias mundiais destaca a crescente atenção das autoridades governamentais no desenvolvimento de instrumentos políticos para auxiliar e promover a expansão destas empresas, onde se pode situar os modelos de incubação de base tecnológica.

As principais características deste modelo passam pela seleção criteriosa das potenciais *startups* inquilinas, apoio na preparação de plano de negócios e acesso a capitais, formação contínua e, após o período de incubação, a graduação das empresas incubadas bem-sucedidas, libertando espaço para novas empresas inquilinas (Bismala et al., 2020).

Com base nos dados levantados foi possível representar o modelo esquematicamente como se vê na figura 3.

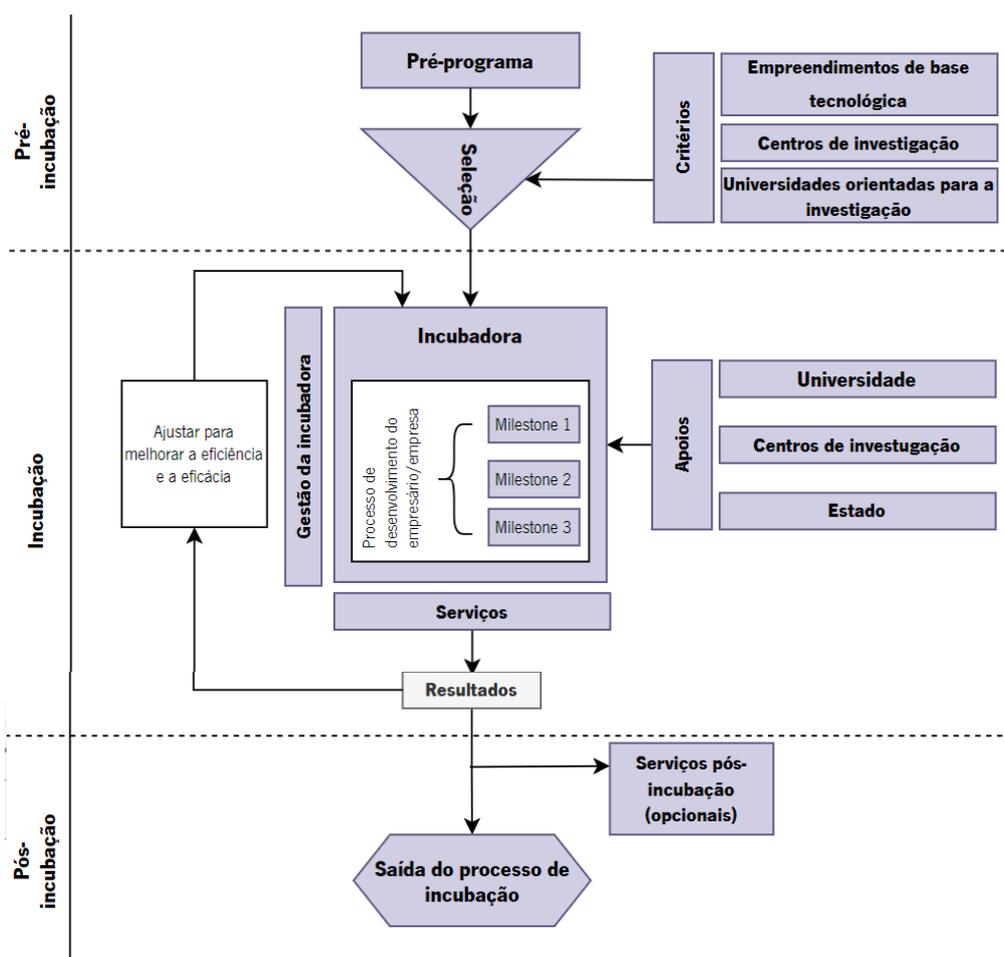


Figura 3 – Modelo genérico de base tecnológica  
Fonte: Elaboração própria

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia usada para a realização da investigação. Numa primeira secção realizar-se-á um enquadramento do estudo em questão e, posteriormente, noutra secção, abordar-se-á o desenho da investigação e todos os seus componentes necessários para atingir os objetivos da mesma.

Serão, também, descritos e analisados de forma preambular dois atores exemplificativos dos tipos empresariais referidos nos capítulos anteriores – a Empresa Incubadora X e a Empresa Incubada Y<sup>1</sup>. Será, ainda, explicada e clarificada a estratégia e método utilizados para a obtenção, interpretação e tratamento dos dados recolhidos para o estudo.

#### **3.1 Enquadramento do estudo**

Quando se pensa num processo de incubação e nas funções das empresas incubadoras acredita-se que estas tenham a responsabilidade de munir pequenas empresas e empreendedores com recursos, fomentando as suas hipóteses de constituição e sobrevivência (Barbero et al., 2014). No entanto, as funções das incubadoras e o que as empresas incubadas esperam das primeiras pode ir além do mencionado.

Pela revisão da literatura e leitura dos artigos disponíveis para investigação sobre o tema é possível perceber que, na sua maioria, os estudos são centrados na empresa incubadora e menos no que respeita à empresa incubada.

Neste sentido, a presente investigação teve por motivação tentar dar resposta à lacuna verificada na temática de incubação de negócios, procurando fomentar o conhecimento acerca da relação incubadora-incubado. Para tal, recorrer-se-á a um estudo de caso para melhor conhecer a realidade portuguesa, investigando causas subjacentes ao sucesso do desenvolvimento deste tipo de modelo de negócio, possibilitando a identificação de fatores que contribuam para o sucesso empresarial. Pretende-se, também, perceber o estado atual do processo de incubação nas empresas, quais as implicações para a incubadora e para a empresa incubada, qual a perceção de valor criado para ambas.

---

<sup>1</sup> Por questões de confidencialidade não são revelados os nomes das empresas envolvidas no estudo.

### 3.2 Objetivos da investigação

Numa perspetiva abrangente, com esta investigação pretende-se analisar e colmatar a lacuna existente entre a perceção de valor criado para as empresas incubadas e as incubadoras, com especial incidência sobre as expectativas e a perceção de qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras às incubadas. Deste modo, tentar-se-á perceber quais as expectativas iniciais de uma *startup* acerca da sua inserção num ambiente de incubação de novas ideias e negócios e qual o nível de correspondência das expectativas iniciais com a qualidade percebida após o processo de incubação e toda a experiência vivida. Torna-se importante, então, identificar quais os critérios e principais benefícios esperados pela incubada antes do processo de incubação e quais realmente identificaram serem prestados após o processo.

Numa fase posterior, apoiada na metodologia aplicada à investigação, procura-se responder ou, pelo menos, apresentar maiores contributos para a análise do impacto das lacunas existentes nos processos de incubação e das perceções deficitárias das incubadas em relação às incubadoras e de que forma estas afetam a satisfação geral em relação a todos o processo.

Em resumo, é possível sintetizar os objetivos da presente investigação numa só questão abrangente e basilar:

*“Que relação se estabelece entre uma empresa incubadora e uma empresa incubada?”*

De forma a sustentar e dar resposta a esta questão foi necessário desdobrar em mais um conjunto de questões orientadoras da investigação na secção seguinte, onde é descrito o desenho da pesquisa.

### 3.3 Desenho da pesquisa

No desenvolvimento desta investigação foram adotadas duas fases de recolha de dados. Numa primeira fase procede-se à recolha de dados através de uma revisão da literatura, que permite analisar e aprofundar os conceitos, estudos e o estado do tema atualmente. Posteriormente, sucede-se uma fase de exploração.

A revisão da literatura, segundo muitos autores, tem como função fornecer os alicerces que sustentam a base dos conhecimentos no tema em estudo, isto é, fornecer um enquadramento teórico. Além disso, pode demonstrar como o estudo do tema atual pode causar avanços, refinar e rever o que já é conhecido sobre o mesmo (Merriam & Tisdell, 2015). Já a fase de exploração consiste no desenvolvimento de um estudo de caso, para realização de uma pesquisa qualitativa do tema em análise.

Uma forma de diferenciar uma pesquisa quantitativa de uma pesquisa qualitativa é distinguindo entre dados numéricos e dados não numéricos (palavras, imagens, gravações de áudio ou outro material similar) (Saunders et al., 2019). A pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma investigação cuja pessoa

que a realiza se dedica à recolha e interpretação de dados, tornando o investigador tão parte do processo quanto os participantes e os dados por estes fornecidos (Corbin & Strauss, 2015). Por isso, para esta fase escolheu-se a utilização de um método qualitativo de análise, recorrendo em específico à aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas aos fundadores da empresa incubadora e da incubada para assim se estruturar e analisar um estudo de caso real. Um estudo de caso pode ser definido como um «...*método empírico que investiga um fenómeno contemporâneo (o “caso”), em profundidade e dentro do seu contexto real em específico quando as fronteiras entre fenómeno e contexto podem não estar claramente evidenciadas*» (Yin, 2018, p.45).

Deste modo, para a realização de um estudo de caso aplicaram-se entrevistas semiestruturadas a uma Empresa Incubadora X e a uma das suas incubadas, a Empresa Incubada Y, localizadas na zona de Braga. As duas empresas concordaram com a realização das entrevistas, recebendo previamente um guia com os pontos principais a ser abordados nas entrevistas, bem como um protocolo de colaboração e proteção dos dados utilizados.

A recolha de dados por via de entrevistas pode assumir várias formas de realização, seja presencialmente, por telefone, através de grupos de foco ou *online*. Como qualquer outro método de investigação, também este apresenta as suas vantagens e desvantagens. De forma geral, os aspetos positivos de recorrer a este tipo de recolha de dados prende-se com a utilidade em situações cujos participantes não podem ser diretamente observados pelo investigador, os participantes conseguem fornecer dados históricos e permite, ainda, que o investigador tenha controlo sobre o que é questionado e investigado. No entanto, este tipo de recolha tem as suas limitações, entre as quais o fornecimento de informação indireta filtrada pelo ponto de vista dos entrevistados, a presença do investigador pode levar à recolha de respostas enviesadas, sendo que nem todas as pessoas e participantes são igualmente articuláveis e participativos (Creswell & Creswell, 2018).

Após a recolha dos dados por meio de entrevistas, é efetuada uma análise e interpretação dos dados obtidos.

Conclui-se o desenho da pesquisa com a apresentação e resumo da estrutura concetual orientadora da investigação, que se desenvolve abaixo.

As incubadoras de novos negócios são vistas como meios de apoio e de promoção de empreendedores e das suas ideias, assegurando-lhes uma vantagem competitiva nos setores de mercado em que querem operar (Iacono & Nagano, 2017).

Vários são os estudos que dissertam sobre os processos de incubação, as suas funções e relações desenvolvidas ao longo do tempo. No entanto, de acordo com Schwartz (2008), pouco se sabe sobre o

que acontece no pós processo de incubação, quais os fatores que determinam o sucesso ou insucesso das empresas incubadas, como se realiza a saída da incubada do seio da incubadora, entre outros (Iacono & Nagano, 2017).

A relevância da presente investigação, que serve de base o seu propósito, reside na tentativa de dar resposta ou, pelo menos, desenvolver uma ideia basilar dos conceitos e processos que ainda permanecem como pouco explorados sobre a temática. Deste modo, iniciou-se os alicerces da investigação e metodologia a utilizar com a fundamentação de conceitos como «empreendedor», «incubação», «incubadora», «incubada» e «pós incubação». Estes correspondem a conceitos a ter em mente ao longo da presente investigação, que estarão presentes na abordagem e estudo das relações estabelecidas entre as empresas incubadoras e incubadas - ao longo do processo de incubação - e que servem de apoio ao desenvolvimento de sub questões e objetivos de investigação que se pretendem ver respondidos mais à frente após recolha e análise de dados.

Com base no supramencionado, algumas das questões colocadas são:

- i. Quem assume o papel de empresário(s)/empreendedor(es) na empresa incubada? Qual a sua importância e função na empresa?*

Estas questões ajudam a compreender os diferentes papéis desempenhados pelos responsáveis da empresa, a importância da sua liderança e decisões tanto para o rumo da empresa como na tomada de decisão de entrada num programa de incubação.

- ii. Qual o programa de incubação oferecido pela empresa incubadora? Como funciona o programa?*

Aqui o objetivo traduz-se na tentativa de gerar compreensão e conhecimento sobre os critérios de seleção de empresas que se adequem ao programa, quais os recursos e serviços oferecidos pela incubadora à data do programa em questão e explorar todo o ambiente que circundava o processo de incubação.

- iii. Que tipos de serviços de apoio são oferecidos pela incubadora? Quais serviços foram utilizados pela empresa incubada?*

Neste passo pretende-se obter conhecimento sobre o vasto leque de serviços e recursos que a empresa incubadora oferece às empresas que integrem o seu programa de incubação, saber quais desses serviços e recursos foram fornecidos e utilizados pela empresa incubadora e que relações se podem estabelecer entre as trocas e sinergias criadas pela partilha de recursos e serviços.

- iv. Que relações se mantêm no pós programa de incubação? Quais as vantagens e benefícios percebidos pelas empresas incubadoras e incubadas?*

Estas questões servem de base para gerar maior compreensão sobre a percepções de ambas as intervenientes no processo de incubação e após este ter decorrido.

### **3.4 Metodologia qualitativa**

De acordo com Yin (2015) uma investigação qualitativa corresponde a uma metodologia que exige um desafio acrescido de originalidade e persecução de três importantes objetivos: a transparência, método e adesão à evidência. Quando se fala em originalidade pretende-se a percepção do desenvolvimento de um trabalho original, cujas ideias, palavras e dados desenvolvidos têm origem no investigador, pressupondo sempre que uma parte da pesquisa incluirá o uso e revisão de trabalhos publicados anteriormente.

Quanto aos objetivos que se perseguem numa investigação qualitativa são descritos a seguir:

*i. Transparência*

A investigação e os seus procedimentos devem estar tão bem descritos, documentados e acessíveis que permitam a quaisquer outras pessoas a oportunidade de escrutinar o trabalho desenvolvido.

*ii. Método*

Quando se fala em método pretende-se que o investigador se considere metódico na sua pesquisa e siga um conjunto ordenado de procedimentos de investigação de forma a otimizar a descoberta de novas ideias e conceitos e minimizar a ocorrência de eventos imprevistos.

*iii. Adesão à evidência*

Neste ponto o essencial é que o investigador baseie as suas conclusões nas informações recolhidas e analisadas de forma justa e imparcial.

Para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa importa que o investigador reúna um conjunto de características que o ajudem a aplicar o método corretamente (Yin, 2015). Entre várias características destacam-se as seguintes:

*i. Ouvir com atenção*

Acredita-se ser importante que o investigador consiga ouvir, perceber e interpretar o que os participantes no estudo dizem, a sua linguagem corporal e entoações. O objetivo é que o investigador consiga absorver o máximo de informação possível acerca dos participantes e do seu ambiente e perceber aspetos que possam passar despercebidos.

*ii. Fazer boas perguntas*

Defende-se que muitos dos dados recolhidos na investigação qualitativa resultam da capacidade do investigador fazer boas perguntas, sabendo controlar a vontade de as fazer em excesso ou desenvolver a aptidão para as fazer e saber interagir com o participante nos momentos corretos.

iii. Conhecer o tópico em estudo

Para se conhecer o tópico em estudo o investigador deve adquirir conhecimento sobre estudos passados. Desta forma, além de se obter informações sobre o tópico em estudo, é permitido ao investigador evitar possíveis repetições. Isto é possível através de uma revisão da literatura como desenvolvida no capítulo 2 da presente dissertação.

iv. Preocupação com os dados

Os dados recolhidos e qualquer documento utilizado ou desenvolvido para a investigação em desenvolvimento devem ser tratados com cuidado e imputar-lhes o devido valor, uma vez que uma conversa não pode voltar a ser reproduzida nas mesmas condições do seu formato original, certos documentos podem não ser acessíveis mais tarde ou apontamentos perdidos que não voltaram a ser repetidos com o mesmo conteúdo.

v. Desenvolver tarefas em paralelo

Aqui pretende-se realçar a importância de o investigador ter ou adquirir a competência de executar tarefas em simultâneo. Usando o presente estudo como exemplo e os instrumentos de investigação que irá recorrer, como o estudo de caso através de entrevistas semiestruturadas. Neste caso, o investigador necessita de ter a capacidade de no momento da entrevista além de ouvir e reter informação, fazer apontamentos e contribuir para que a conversa flua normalmente e conduzir a conversa para atingir todos os tópicos necessário e importantes para a obtenção de dados e resultados.

vi. Perseverança

Esta característica traduz a capacidade de o investigador avançar com o seu estudo enfrentando todas as frustrações, dificuldades e incerteza que possa cruzar a sua investigação.

Em suma, um estudo empírico resume-se na escolha de um tema de investigação, na recolha de dados relevantes, na análise e interpretação de resultados e no desenvolvimento de conclusões baseadas nas descobertas da investigação. No entanto, saber como analisar e interpretar os dados qualitativos continua a ser considerada umas das tarefas mais desafiantes na realização da pesquisa qualitativa (Yin, 2015). Na presente investigação, o tema incide sobre o desenvolvimento de um contributo para a compreensão do processo de incubação de novos negócios no contexto português. Recorrendo à elaboração de um estudo de caso, onde serão desenvolvidas entrevistas semiestruturadas para a recolha de dados

relevantes para, posteriormente, se proceder à análise dos dados e se retirarem conclusões e possíveis perspetivas de trabalho futuro.

Para a presente investigação, o estudo de caso mostra-se a opção mais viável para a recolha de dados e possibilidade de retirar conclusões sobre o tema de análise, uma vez que permite recorrer a uma amostra para recolher dados que facultem uma visão geral sobre uma maior população em que a amostra está inserida (Gerring, 2016).

Na recolha de dados recorrer-se-á à realização de entrevistas. Sidman (2006) acredita que as entrevistas são uma espécie de inquérito que permite que as pessoas recontem narrativas acerca das suas experiências e vivências. Defende até que é através deste recontar que se criam registos que perduram no tempo e permitem que os seres humanos tenham acesso à história e atribuam um sentido às experiências passadas.

Desta forma, recorrer-se-á a entrevistas para obter conhecimento sobre as «experiências vividas de terceiros», neste caso, das empresas em estudo. Para o desenvolvimento e concretização destas, o investigador necessita de concetualizar o projeto, estabelecer contacto com os participantes, entrevistá-los, transcrever os dados e, posteriormente, trabalhar o material recolhido e partilhar as lições aprendidas (Sidman, 2006). Para ser-se mais concreto, a investigação servir-se-á de entrevistas semiestruturadas, ou como Sidman (2006) lhes chama «*Phenomenological Interviewing*». Aqui o entrevistador serve-se de perguntas de resposta aberta cujo objetivo é guiar o participante a relatar a sua experiência e opinião sobre o tópico em estudo.

Kallio et al. (2016) defendem que para desenvolver entrevistas semiestruturadas devem cumprir-se cinco fases:

- i. Identificar pré-requisitos para se recorrer a entrevistas semiestruturadas

Este tipo de entrevistas acredita-se ter a sua melhor aplicação no estudo das perceções e opiniões de indivíduos ou de tópicos complexos ou sensíveis. Permitindo um enfoque especial nos temas de maior interesse para o entrevistado.

- ii. Recuperar e utilizar estudos anteriores

Socorrer-se de estudos passados oferece um pré enquadramento e cria uma base conceptual para a concretização das entrevistas.

- iii. Formular um guião preliminar da entrevista

O guião é percecionado como uma ferramenta de recolha de dados, realizada de forma lógica e coerente, onde se definem um conjunto de questões que conduzem a entrevista em direção ao tópico em investigação.

- iv. Realizar teste piloto do guião

A fim de avaliar o nível de relevância e cobertura do conteúdo formulado no guião e de forma a identificar a necessidade da sua reformulação.

- v. Apresentar o guião final para a entrevista

Este resultado final reflete o cumprimento das fases anteriores e apresenta o resultado final do mecanismo a ser utilizado para a realização das entrevistas que procuram dar respostas ao tópico em estudo.

### **3.5 Amostra**

Como mencionado na secção 3.3 desta dissertação, a fase de exploração do presente estudo sobre os processos de incubação em Portugal sustentou-se na recolha de dados de dois grupos, uma empresa incubadora e uma empresa que foi incubada pela primeira e que estabeleceram entre si relações fundamentadas num programa de incubação.

Para esta fase de exploração optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas às duas empresas, que representam a amostra deste estudo. Isto significa que foi seguido um processo de amostragem por conveniência. Este tipo de amostra apesar de ser das menos desejadas a utilizar é considerada uma das mais comumente utilizadas como estratégia de amostragem pois cumpre um conjunto de critérios capazes de satisfazer a investigação, principalmente, quando existem restrições de tempo e de recursos (Dörnyei, 2007). A escolha das empresas para a realização do estudo de caso teve origem na relação de proximidade da autora com a incubadora em questão e a sugestão de uma das suas incubadas com base na proximidade geográfica e facilidade de contacto com a mesma.

Pelo supramencionado recorreu-se a uma amostra não probabilística pois, apesar das suas limitações, subjetividade e de não ser considerada a melhor representatividade da população, corresponde a uma das mais úteis quando a amostra aleatória se mostra difícil de concretizar (Etikan, 2016). Esta dificuldade é justificada, adicionalmente, pela inexistência de obrigatoriedade de registos das empresas incubadoras numa entidade pública onde se possa aceder a uma lista completa e atualizada da totalidade das mesmas em território nacional, o que impede a obtenção de dados concretos e verdadeiros que construam uma população completa e de onde se pode retirar uma amostra aleatória.

Com base no estruturado acima foi construído um guião de apoio às entrevistas realizadas às duas empresas em estudo (Apêndice 1 e 2). O guião reflete os conhecimentos obtidos ao longo da revisão do estado da arte de forma a formular as melhores questões e tópicos a abordar.

As entrevistas realizaram-se *online*, com gravação para posterior análise consentida previamente pelos participantes. Estas tiveram a duração de 45 minutos, cada. Os dados gravados foram posteriormente transcritos para um documento, para a seguir ser cruzado com os documentos facultados pelas empresas e informações recolhidas nos seus *websites* institucionais.

O estudo de caso permite a comparação dos dados recolhidos das empresas com a revisão da literatura feita ao longo da investigação, para assim se poderem tirar conclusões e elações que contribuam para a compreensão dos processos de incubação de novos negócios, em contexto nacional.

A primeira entrevista foi realizada, à empresa incubada Y, no dia 02 de Junho de 2021, pelas 17 horas e 30 minutos. A entrevista foi realizada *online*, com um dos cofundadores da empresa Y e atual CEO.

A entrevista da empresa incubadora X realizou-se no dia 14 de Junho de 2021, pelas 18 horas. A entrevista também se realizou *online*, com a Gestora de Incubação, Parcerias e Eventos da empresa X.

Todas as entrevistas se iniciaram pela descrição da empresa, da atividade da mesma e, posteriormente, aprofundou-se o tema, com a oportunidade de realizar as questões previamente preparadas no guião ou de questões oportunas que surgiram ao longo da conversa. Após as entrevistas, os entrevistados forneceram mais alguns dados via e-mail que corroborassem ou completassem informações prestadas nas entrevistas.

## 4. ANÁLISE EMPÍRICA

Neste capítulo são descritos os processos e resultados das entrevistas realizadas às duas empresas em investigação. Primeiro, realizou-se a entrevista à empresa incubada e, posteriormente, à empresa incubadora.

Ao longo do capítulo são descritos e concretizados a caracterização da amostra, a descrição do processo de incubação, onde estarão inclusos os tempos de troca de serviços e parceria, redes de contacto desenvolvidas, critérios de incubação, entre outros.

### 4.1 Resultados da Investigação

#### 4.1.1 Empresa incubadora: empresa X

A empresa incubadora X corresponde a uma *hub* de inovação que se dedica a apoiar jovens empresas de base tecnológica. Fundada em 2014, no seu programa de incubação disponibiliza acesso à sua rede de parceiros, acesso diário e contínuo a escritórios para investigação e desenvolvimento de produto, acesso a serviços e produtos da rede de parceiros, formação contínua com mentores e especialistas nacionais e internacionais.

A sua grande missão centra-se no apoio a projetos de empreendedorismo assentes em 3 grandes verticais de negócio: economia digital, nanotecnologia e tecnologias para a saúde.

A empresa incubadora é constituída, atualmente, por uma pequena equipa de 4 elementos, todos com o grau de escolaridade mínimo exigido de licenciatura. Os elementos ocupam cargos como Direção da empresa incubadora X, Coordenação de Comunicação e Marketing, Gestão de Projetos e Gestão de Incubação, Parcerias e Eventos. Tratando-se de uma equipa pequena e, apesar de cada elemento ter funções e responsabilidades definidas, a equipa acaba por partilhar e ter uma diversidade de funções comuns que servem de apoio à atividade da empresa.

A entrevistada ocupa o cargo de Gestora de Incubação, Parcerias e Eventos e desempenha funções na empresa incubadora desde 2019.

A empresa incubadora X concentra o seu apoio em 3 programas principais:

- i. Programa de pré-aceleração

Programa intensivo de formação desenhado pela incubadora para apoiar projetos ainda numa fase embrionária que surjam em contexto académico. Tem por objetivo ajudar os empreendedores a estimular

ideias de negócio, definir e validar o modelo de negócio, estabelecer o perfil de potencial cliente para o produto e elucidar quais as características que o produto deve ter.

Como critério de seleção este programa exige que a *startup* se encaixe num dos três verticais de negócio de trabalho da incubadora, a ideia de produto ou negócio tenha potencial escalável e uma equipa de trabalho dedicada.

#### ii. Programa de aceleração

Desenvolvido para ajudar *startups* que se encontram numa fase mais avançada e já com uma versão simplificada do produto com as características mínimas necessárias para dar entrada no mercado, isto é, um MVP também conhecido como Produto Mínimo Viável.

Este programa caracteriza-se pelo seu trabalho intensivo, durante 4 meses, onde as *startups* participantes têm acesso a toda a rede de mentores e parceiros que a empresa incubadora X tem para oferecer, ajudando-as na validação e definição do modelo de negócio e no acesso a mercados internacionais e financiamento com o objetivo de fazer o produto crescer e atingir novos consumidores. Para integrar este programa é necessário cumprir requisitos mais exigentes em relação ao programa de pré-aceleração. Para além de ser exigida a existência de um MVP, a *startup* deve ter já o seu perfil de cliente definido e um projeto já iniciado para que possa crescer e acompanhar o ritmo intenso do programa de curta duração.

#### iii. Programa de incubação

Programa desenhado para jovens empresas em fase de arranque com ambição internacional que atuem num destes três verticais de negócio: economia digital, nanotecnologia e tecnologias para a saúde.

Tem a duração estimada de 24 meses e durante essa fase a empresa incubadora X presta apoio na disponibilização de espaços de trabalho (p.e.: gabinetes, espaços de *cowork*, etc.), acesso a uma rede de parceiros, mentores e especialistas nacionais e internacionais, bem como um conjunto de recursos e serviços de valor acrescentado.

De forma a serem selecionadas para este programa as *startups* são obrigadas a cumprir um conjunto de requisitos de seleção, entre os quais, disponibilização de uma parte da equipa totalmente dedicada ao projeto, além de cumprirem já com os requisitos dos programas anteriores.

Numa descrição mais aprofundada a empresa incubadora X presta vários tipos de serviços às empresas selecionadas para integrar o seu programa de incubação. Na sua maioria os serviços e recursos não têm custos associados, à exceção do programa de incubação no qual as *startups* têm a obrigação e

responsabilidade de pagamento de uma renda mensal fixa, com valor taxado a um montante inferior ao praticado no mercado.

Os recursos e serviços prestados nos programas disponibilizados pela empresa incubadora X e que procuram satisfazer as necessidades das *startups* integrantes são: espaços físicos de trabalho, salas de *cowork*, internet nos espaços comuns, apoio de secretariado (p.e.: recepção e distribuição de correio e encomendas), domiciliação fiscal, possibilidade de incubação virtual, apoio e acompanhamento por parte da equipa da empresa incubadora X, identificação de oportunidades de investimento e/ou financiamento e orientação das *startups* na sua candidatura, acesso a um conjunto abrangente de mentores e parceiros de diversas áreas e setores.

A rede de mentores e parceiros é um dos apoios basilares da comunidade. Atualmente, o ecossistema da empresa incubadora X é constituído por 57 mentores e mais de 100 *corporate friends*. O corpo de mentores é constituído por CEO's ou personalidades experientes do tecido empresarial nacional e internacional que partilham o seu conhecimento e experiências com as *startups*. O conjunto de parceiros, designados por *corporate friends*, é constituído por entidades das mais diversas áreas que possam oferecer uma multiplicidade de vantagens e benefícios às *startups*, contribuindo de forma ativa para o desenvolvimento dos projetos. Alguns exemplos dessas vantagens e benefícios são: oferta de licenças gratuitas em *softwares* de faturação por parte de entidades parceiras da área da gestão empresarial, orientação legal, contabilística, financeira e contributiva por parte de parceiros da área financeira e consultoria, assessoria em comunicação e publicidade, bem como o acesso a apoios mais genéricos provindos de sessões de apresentação e reuniões 1:1 *pro bono* que permitem às *startups* darem-se a conhecer e estabelecer relações com parceiros e mentores que podem ter um papel crucial no percurso da *startup*.

Apesar de todas as linhas orientadoras dos diferentes programas, a empresa incubadora X é caracterizada pela sua flexibilidade e capacidade de adaptação a cada caso. Não definem percursos obrigatórios entre programas, existindo empresas que escolhem percorrer os três programas que têm à disposição como existe a possibilidade de entrar diretamente no programa de incubação sem passar pelo de aceleração ou pré-aceleração, por exemplo.

Um dos objetivos principais da empresa incubadora X é o de apoiar as *startups* nas suas diferentes fases de vida e desenvolvimento e sendo esse um dos focos principais, existe também uma flexibilidade relativa à duração dos programas. Cada caso é estudado individualmente em que lhes é reconhecido o nível de maturidade, que poderá ser diferente entre *startups* que frequentem o mesmo programa. Assim, um programa de incubação, por exemplo, apesar de ter um período recomendado de 24 meses pode ser

estendido devido a atrasos de lançamento do produto no mercado, à necessidade de realizar mais testes de mercado ou, até, pela necessidade de reformulação do produto e/ou ideia.

A flexibilidade da empresa incubadora X estende-se também à origem das *startups* e às sinergias que se criam entre incubadoras. É possível, já tendo acontecido no passado, que uma *startup* inicie a sua vida numa incubadora de outra região e venha frequentar um dos programas da empresa incubadora X, passando a fazer parte da comunidade e em troca de apoio que possam dar às restantes *startups* do ecossistema.

No caso dos programas de incubação, mesmo após o fim do contrato e se inicie um processo de pós-incubação a *startup* permanece no ecossistema da empresa incubadora X, são mantidos os contactos e prestados os serviços que as *startups* continuem a identificar como necessários.

Desde o seu ano de fundação, 2014, a empresa incubadora X conseguiu crescer exponencialmente o número de *startups* no seu ecossistema. De acordo com o Gráfico 1, desde o seu lançamento até ao momento presente, a empresa incubadora X conseguiu quase quadruplicar o número de *startups* que pertencem à sua comunidade, registando em 2021 um total 164 *startups*.

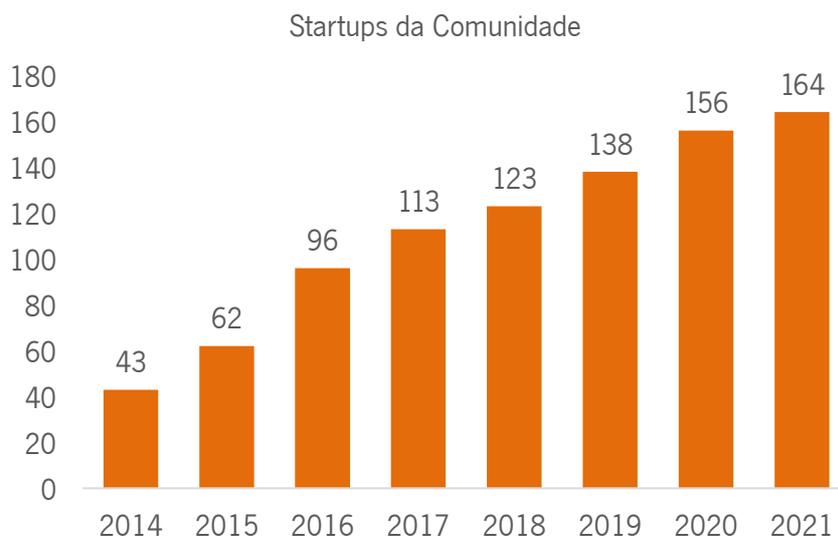


Gráfico 1 – *Startups* que constituem a comunidade da empresa incubadora X  
Fonte: adaptado de dados fornecidos pela empresa incubadora X

Em 2019, a empresa incubadora X inicia a integração de empresas no programa de incubação, um dos programas que constituem a sua oferta. Como visível no Gráfico 2, a quantidade de empresas incubadas aumenta nos dois primeiros anos, mas estagna no ano de 2021, o que pode ser explicado pela situação pandémica que se vive mundialmente e que provocou grande impacto nos negócios desde 2020 até à atualidade. É, também, possível retirar a ilação que, em 2021, as empresas incubadas constituem 41% da comunidade de *startups* apoiadas pela empresa incubadora X.

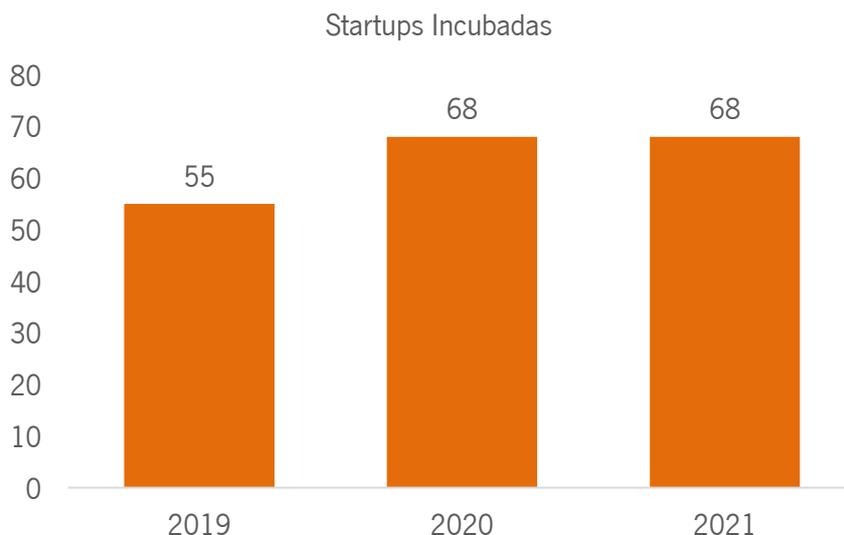


Gráfico 2 – *Startups* que constituem o programa de incubação da empresa incubadora X  
 Fonte: adaptado de dados fornecidos pela empresa incubadora X

Aprofundando o presente caso de estudo, a empresa incubadora X revelou que a empresa incubada Y se destaca pela perseverança e empenho demonstrados pela equipa desde os seus primórdios. Apesar da ideia de produto ter sofrido mutações ao longo do tempo em que cimentavam o conceito, a equipa manteve-se unida e proativa. Estes são fatores chave para a empresa X, pois dada a escassez de recursos humanos necessitam que as empresas com quem trabalham tenham a capacidade de reconhecimento das suas limitações e lacunas a melhorar, para que a empresa incubadora oriente os seus esforços para ir ao encontro dessas necessidades.

*“A nossa equipa é pequena e, por isso, é muito importante que haja proatividade das startups para identificar as suas necessidades para depois a nossa equipa encontrar os parceiros certos para os ajudar.”*

*Gestora de incubação, da parcerias e eventos da empresa incubadora X*

A empresa Y sempre se mostrou participativa na busca da melhoria contínua e na participação em ações de formação promovidas pela incubadora. Esta capacidade de arriscar, aceitar os desafios propostos e aproveitar as oportunidades oferecidas, fizeram com que a empresa incubada Y passasse as diferentes fases de aceleração e incubação.

O usufruto dos espaços físicos da empresa X por parte das suas *startups* mostrou-se um fator muito positivo no crescimento e desenvolvimentos destas empresas. A proximidade entre as equipas permitia uma partilha diária de desafios, dificuldades e sucessos. Também as sessões de formação e

apresentações com oradores nacionais e internacionais recorrentes permitiam a partilha de ideias e conhecimentos entre *startups* e empreendedores, a criação de contactos fulcrais no futuro das empresas. Mas mais importante, a realização de reuniões periódicas entre a equipa da empresa incubadora X e a equipa da empresa incubada Y, onde se situava e mapeavam as dificuldades da empresa incubada, se identifica as necessidades mais latentes e se planeava os passos seguintes.

Tudo isto, o leque de serviços oferecido pela empresa incubadora X, aliado ao ecossistema onde se insere esta comunidade permitiram a partilha de experiências e histórias de sucessos e insucessos, muitas vezes comuns entre empresas e que permitem às mais recentes e inexperientes minimizarem riscos, amenizar dificuldades, reduzir tempos de implementação, entre outros.

Por fim, outro fator chave que contribuiu para o sucesso da empresa incubada Y foi o desenvolvimento da “parceria chave”, isto é, a capacidade da *startup* conhecer e conseguir relacionar-se com um parceiro que se torne seu mentor e contribua ativamente para o seu impulsionamento e desenvolvimento. Tal como aconteceu com a empresa Y no início do seu programa quando conheceu o co-CEO de uma das maiores empresas de soluções de *software* empresarial da região.

#### 4.1.2 Empresa incubada: empresa Y

Fundada em 2015, a empresa Y desenvolveu um inovador serviço de software de nutrição profissional, com a missão de ajudar milhões de pacientes em todo o mundo a melhorar os seus hábitos alimentares com a ajuda de um(a) nutricionista. Com este serviço é possível partilhar mais informação com o/a nutricionista, permitindo ao profissional desenvolver um contacto mais pessoal e personalizado junto de cada utente, a todo o momento. A empresa Y opera já em vários países, entre os quais Brasil, EUA e Arábia Saudita.

A ideia que deu origem à empresa nasceu um pouco antes, partiu de uma experiência pessoal de um dos fundadores quando ainda estudava na universidade. O grupo de colegas e amigos juntou-se, desenvolveu a ideia como parte de um projeto de conclusão de curso universitário. Durante a unidade curricular o grupo concorreu a um prémio promovido pela TecMinho, conquistando o 3º lugar no prémio Jovens Empreendedores. Com o lugar no pódio, para além da obtenção de um prémio financeiro foram-lhes atribuídos benefícios associados a programas de incubação.

A ponte entre a empresa Y e a empresa incubadora X criou-se no momento de apresentação do projeto final para a unidade curricular. A apresentação ocorreu no edifício onde se localiza a empresa incubadora X. As equipas das duas empresas começaram um trabalho conjunto para desenvolver o projeto e após

algum tempo a empresa incubada Y decide submeter candidatura ao programa de aceleração da empresa X.

O programa de aceleração teve duração de 3 meses e, após a sua conclusão, foi proposta a integração do programa de incubação da empresa incubadora X durante 2 anos. Dada a flexibilidade dos programas da empresa X, a participação da empresa incubada Y no programa de incubação estendeu-se por 4 anos, período necessário para que a empresa crescesse de forma sustentável e se tornasse autónoma e suficiente para a sua futura independência.

Nestes 4 anos a empresa Y foi capaz de evoluir de uma versão básica do produto para a extensão do mesmo de uma ponte entre o profissional e o paciente para uma versão mais abrangente que procura ajudar pessoas a ter acesso a um profissional de nutrição. Outro grande objetivo e missão da empresa desenvolvido neste período foi a sua ambição internacional, a vontade de conquistar mercados além-fronteiras. Visão desenvolvida no ecossistema do programa de incubação, uma vez que a visão cultivada pela empresa incubadora se centra em lançar um projeto da sua localidade de origem para o mundo, alargando os horizontes dos empreendedores e incentivando à ambição global de novos negócios.

Para a empresa incubada Y, os principais requisitos percecionados como cumprimento obrigatório para a entrada nos programas da empresa incubadora X foram a existência de uma versão inicial do produto e o compromisso de dedicação de dias definidos para o desenvolvimento do projeto, paralelamente aos empregos que cada elemento da equipa detinha aquando da fundação do projeto.

O ponto de partida e primeiro dia do programa da empresa incubadora X mostrou-se crucial para a empresa Y pois foi-lhes proporcionada a oportunidade de conhecerem aquele que viria a ser um dos principais promotores e impulsionadores do projeto. Numa das sessões de mentoria criaram relações próximas com um co-CEO de umas das maiores empresas de soluções de *software* empresarial, que se mostrou uma grande ajuda na conclusão do programa de pré-aceleração e, posteriormente, na obtenção de uma grande ronda de investimento que alavancou o crescimento da empresa incubada Y.

Outro dos principais apoios prestados pela empresa X, percecionados pela empresa Y, e que se mostrou essencial para o seu trajeto foram as formações contínuas e multidisciplinares que ocorriam semanalmente para as *startups*. Dado que a formação base de todos os elementos da equipa da empresa Y se centrava em Engenharia Informática, estas formações prestadas e/ou promovidas pela empresa incubadora X permitiram o desenvolvimento de competências em áreas como a gestão, vendas, design de produto, questões jurídicas e muito mais.

A proximidade e apoio prestado pela equipa da empresa incubadora X, é outro dos grandes pilares destacados pela empresa Y.

*“Também referir que na altura existia uma enorme proximidade entre a empresa incubadora X e a nossa equipa, no sentido em que eles estavam constantemente a perceber quais eram os nossos desafios, o que podiam fazer para ajudar. Estavam constantemente a incentivar a que fizéssemos as coisas melhor e mais rápido. Fazia a ponte para falarmos com outras empresas, outros empreendedores, com CEO’s, investidores, etc.”*

*Co-founder e CEO da empresa incubada Y*

O esforço pela fortificação da rede de contactos, o incentivo constante para que a empresa Y atingisse os objetivos e, se possível, superá-los. A construção de pontes entre a empresa Y e parceiros com perfil e capacidade de dar apoio e orientação à empresa incubada. A utilização dos espaços físicos (escritório e salas de reunião). O acesso a serviços úteis para o quotidiano da empresa, tais como serviços de contabilidade - apresentado pela empresa X e que até hoje mantém a colaboração com a empresa Y –, serviços de consultoria (p.e.: revisão de acordos de investimento), acesso a servidores gratuitos.

O acesso à rede de contactos (p.e.: investidores, empreendedores, CEO’s, parceiros de negócio, consultores, etc.) da empresa incubadora X foi para a empresa Y o ponto-chave para o seu crescimento e desenvolvimento.

A participação no programa de aceleração, e posteriormente de incubação, da empresa X posicionou a empresa incubada Y num patamar que lhe permitiu beneficiar do reconhecimento e valor que as empresas, parceiros e investidores legitimavam na empresa incubadora X. A empresa Y viu a sua credibilidade reconhecida pela participação neste programa de incubação, que lhe proporcionou oportunidades junto de empresas importantes, que vieram a tornar-se suas clientes.

Em 2019, a empresa incubada Y terminou a sua participação no programa de incubação da empresa X. Dado o crescimento do negócio e da equipa, a empresa Y sentiu que chegava o momento de avançarem para um espaço independente e maior. Entrando, assim, na fase de pós incubação.

*“Em 2019, decidimos que era a altura certa para procurar o nosso próprio espaço porque a equipa estava a crescer e achamos que estava na altura certa para dar esse passo.”*

*Co-founder e CEO da empresa incubada Y*

Tanto na fase final do programa de incubação como na fase pós-incubação as empresas mantinham relações de interesse mútuo. Se por um lado, a empresa Y beneficiava de um vasto leque de vantagens

de serviços a custos reduzidos, acesso a rede de contactos, participação em ações de formação, entre outras. Em contrapartida, a empresa X beneficiava da participação ativa da empresa incubada X nas ações de formação e orientação a empresas recém incubadas e mais jovens.

No panorama geral, a empresa X e Y continuam ligadas, com colaborações conjuntas e participação ativa no ecossistema empresarial em que se encontram.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A história da empresa incubada Y trata-se de um caso de empreendedorismo que desenvolveu a sua atividade em torno da procura pela resolução de um problema detetado por um dos fundadores numa experiência pessoal vivenciada junto de um profissional da nutrição. O seu fundador e amigos juntaram-se e com o conjunto das suas experiências, conhecimentos académicos e habilidades profissionais geraram um produto inovador, a partir de uma oportunidade que detetaram no mercado. Assemelhando o seu caso ao conceito de empreendedor e empreendedorismo definido por Malerba & McKelvey (2020). Através dos dados obtidos nas entrevistas foi possível posicionar a empresa Y nos diferentes estágios do ciclo de vida da *startup* segundo Dash (2019). Durante a conclusão do curso académico e enquanto concorriam a um prémio como jovens empreendedores, iniciaram o desenvolvimento da ideia de negócio, posicionando-se no *bootstrapping stage*, onde procuraram provar a capacidade de crescimento do produto no mercado e da sua aceitação por parte dos consumidores. Mais tarde, a empresa Y consegue a sua participação no programa de aceleração da empresa incubadora X e entra no *seed stage*, estágio em que conta com apoios externos mais experientes que partilham recursos e conhecimentos capazes de ajudar ao desenvolvimento do protótipo e entrada da *startup* no mercado ambicionado. Após a conclusão do programa de aceleração, a empresa Y frequenta o programa de incubação da mesma incubadora e evolui para *creation stage*, fase em que é capaz de gerar benefícios monetários, através da presença do produto no mercado e angariação dos primeiros clientes, suficientes para cimentar a sua equipa e fazer crescer a empresa.

No subcapítulo 2.1.3 desta investigação abordou-se o conceito de incubadoras e a sua evolução ao longo de três gerações. Segundo Bruneel *et al.* (2012), as empresas incubadoras surgiram com um modelo base onde estas empresas arrendavam o seu edifício e partilhavam alguns recursos com *startups* e pequenas empresas. Numa fase posterior as empresas incubadoras alargaram os seus apoios para apostar na formação e treino de competências das jovens empresas. É mais tarde que surgem incubadoras que voltam o seu foco e atenção para a conceção de acesso à sua rede de contactos e apoios nas áreas tecnológica, profissional e financeira.

É nesta geração que autores como Smith & Zhang (2012) descrevem o aparecimento de empresas incubadoras focadas nas novas tecnologias e associadas ao universo universitário. Este fenómeno está representado pela incubadora X, participante desta investigação, uma vez que a sua atividade assenta em ajudar empresas que atuam nos setores da economia digital, nanotecnologia e tecnologias para a saúde. E, tal como ocorreu com a empresa incubada Y, também outras das *startups* integrantes dos seus programas estão de alguma forma ligadas a universidades e ao seu ecossistema.

Como é possível constatar existe uma grande diversidade de incubadoras, com diferentes objetivos e missões. Neste sentido, são vários os autores que se dedicaram à investigação da distinção entre os diferentes tipos de incubadoras. Das diferentes designações e tipologias abordadas no capítulo 2.2 desta investigação é nos estudos de Aernoudt (2004) que é possível estabelecer uma associação mais comparável entre um dos tipos de incubadoras distinguidas pelo autor e a empresa incubadora X. Pode-se, então, distinguir a empresa X como incubadora tecnológica dado que a incubadora promove o empreendedorismo e inovação, fornece apoio a *startups* que pertençam a setores associados à tecnologia.

Analisando pormenorizadamente as diferentes fases do processo de incubação da empresa incubadora X, em específico da empresa incubada Y, faz-se um paralelismo com as fases identificadas e desenvolvidas por Bergek & Norrman (2008) no subcapítulo 2.3.

Segundo Bergek & Norrman (2008) é possível distinguir três fases principais no processo de incubação de novos negócios: a fase de seleção, de apoio às empresas e de mediação. Na fase de seleção cada incubadora estabelece critérios que servem de base para a escolha e filtragem de jovens empresas e potenciais novos negócios. Aerts et. al (2007) dedicaram-se ao estudo dos critérios mais usados por incubadoras europeias. Segundo os autores esses critérios recaem em categorias financeiras, de recursos humanos e mercado. A empresa incubadora X estabelece critérios de seleção que se encaixam nas categorias mencionadas. Para a incubadora em estudo os critérios principais de seleção recaem sobre a existência de um MVP, definição do perfil de cliente alvo, pertença a um dos três verticais de negócio trabalhados pela incubadora, ideia de produto ou negócio com potencial escalável e uma equipa de trabalho totalmente dedicada ao projeto.

Na fase de apoio às empresas, autores como Bøllingtoft & Ulhøi (2005) acreditam que esses apoios assumem a forma de serviços e recursos oferecidos às *startups*, que vão desde formações a aconselhamento de questões legais, contabilidade, entre outros. As questões empíricas associadas aos serviços e recursos disponibilizados pelas incubadoras foram exploradas no subcapítulo 2.4, onde se identificaram três grupos principais de apoios prestados às *startups*: serviços relacionados com instalações, serviços relacionados com assistência às empresas e aconselhamento e o acesso a redes de contactos internos e externos.

Relativamente aos serviços relacionados com instalações, a incubadora X disponibiliza escritórios, salas de reuniões, serviços de receção, entre outros (Bruneel et al., 2012; Grimaldi & Grandi, 2005). Ainda nestes serviços inclui-se a domiciliação fiscal, ou seja, a utilização da morada da empresa incubadora

por parte das empresas incubadas que lhes confere, automaticamente, um certo nível de visibilidade e credibilidade (Abduh et al., 2007).

Sobre os serviços relacionados com assistência às empresas e aconselhamento, a empresa incubadora X oferece às suas *startups* apoio e acompanhamento por parte da sua equipa interna, identifica oportunidades de investimento e/ou financiamento e orienta-as na sua candidatura, ajuda na educação e formação das empresas incubadas, através de mentorias, cursos e workshops (Abduh et al., 2007).

Por fim, na fase de apoio às empresas do processo geral de incubação, o último grupo principal dos apoios prestados às *startups* é o aconselhamento e o acesso a redes de contactos internos e externos. A empresa X entende este apoio como o apoio basilar do seu ecossistema e por isso a sua rede é atualmente constituída por mais de 150 mentores e parceiros capazes de partilhar os seus conhecimentos e experiências, que participem de forma ativa no desenvolvimento das jovens empresas, que lhes ofereçam conjuntos de vantagens e benefícios como orientações legais, consultorias, publicidades, etc.

A partir dos dados recolhidos nas entrevistas foi, também, possível perceber que o modelo de incubação da empresa incubadora X é muito similar ao modelo genérico de incubação descrito no capítulo 2.5 da presente investigação. Segundo este modelo, o apoio prestado e as funções desenvolvidas pelas empresas incubadoras estão divididos em três grandes fases: a fase de pré-incubação, a fase de incubação e a fase de pós incubação (Halabisky & Potter, 2019).

A fase de pré-incubação consiste na avaliação das necessidades e capacidades do empreendedor desenvolver a sua ideia de negócio e estabelecer o modelo de negócio. No caso específico da empresa incubadora X esta fase ocorre nos primeiros meses do programa de incubação ou, se for o caso, durante o programa de aceleração da incubadora, um programa de curta duração onde as empresas participantes tentam desenvolver e demonstrar o potencial do produto e ideia de negócio no mercado.

A fase de incubação, tal como descrito no capítulo 2.5 sobre o modelo genérico de incubação, trata-se de um estágio onde se inclui todos os serviços de apoio às empresas incubadas, podendo ter a duração média de 3 a 4 anos, apesar das incubadoras não terem por hábito o estabelecimento de um tempo limite. Isto é praticado também pela empresa incubadora X. O seu programa de incubação tem uma duração estimada de 24 meses. No entanto, há flexibilidade da fase ser prolongada por um maior período de tempo, o necessário para que a empresa atinga a sua maturidade e sustentabilidade.

A última fase do modelo genérico, e também praticado pela empresa X, corresponde à fase de pós-incubação. No modelo genérico, esta fase é descrita como o momento em que as empresas incubadas atingem o apogeu da sua maturidade e preparam a saída do programa de incubação. À semelhança do

que aconteceu entre o estudo de caso descrito nesta investigação. Também a empresa incubada Y atinge o auge da sua maturidade e ambição de independência em 2019, após 4 anos de trabalho conjunto com a empresa X. Após a sua saída e ainda nos dias de hoje as empresas mantêm relações próximas de entreajuda, onde a empresa incubada passa agora os seus conhecimentos e experiências às empresas que atualmente frequentam os programas de incubação e aceleração da empresa X, enquanto esta última prossegue com a partilha de formações, oportunidades de *networking*, entre outras, junto da empresa incubada Y.

## 6. CONCLUSÕES E PERSPETIVAS DE TRABALHO FUTURO

No início desta investigação apresentou-se como motivação principal para a abordagem e desenvolvimento do tema em estudo a escassez de pesquisa e exploração da temática relativa a incubadoras de empresas e aos processos de incubação em Portugal. No entanto, a proximidade da autora a este ecossistema, bem como o crescente interesse nas relações que se estabelecem entre incubadora-incubado, motivou a exploração do tema e de questões sobre qual o processo atual de incubação nas empresas, quais os desafios das incubadoras e incubadas e qual a perceção de valor criado por ambas. Apesar do exíguo contributo desta investigação para o tema, deve apostar-se na realização de estudos aprofundados sobre a temática.

Durante a análise empírica desta investigação dois aspetos foram destacados pelos participantes do estudo como fatores importantes para o sucesso das empresas incubadas e das incubadoras, indo de encontro ao que foi descrito na revisão da literatura quanto ao perfil do empreendedor e aos serviços-chave oferecidos nos programas de incubação. Assim, por parte da empresa incubadora destaca-se a valorização da atitude e dedicação dos empreendedores e de toda a equipa das jovens empresas que participam no programa. Além da existência de uma boa ideia de negócio ou produto e capacidade de provar que este é inovador e com carácter escalável, torna-se um requisito essencial a proatividade e motivação do empreendedor e da sua equipa ao projeto. Por parte da empresa incubada salienta-se a importância da existência de uma rede de contactos e parceiros que facilitavam o acesso das incubadas a benefícios e vantagens como o acesso a mercados internacionais, acesso a serviços especializados gratuitos ou a custo reduzido. Neste prisma, reforça-se a importância e incentiva-se o acompanhamento da empresa incubadora junto destes contactos e parceiros, desempenhando um papel de intermediário capaz de mediar o que os parceiros e contactos podem oferecer e o que as empresas por si incubadas necessitam.

Um aspeto favorável para os programas de incubação descrito neste estudo de caso é a flexibilidade da empresa incubadora e do seu programa de incubação. Esta flexibilidade estendia-se a vários aspetos, mas era mais vantajosa às empresas incubadas no prolongamento do período, pré-definido, de duração do programa de incubação. Esta flexibilidade apresentava-se às *startups* como uma oportunidade de realizar mais testes de mercado, reformular o produto/ideia, solucionar atrasos e problemas que surjam no lançamento do produto, etc. No entanto, importa alertar que esta flexibilidade e prazos definidos em contrato devem ser comunicados e acompanhados com alguma regularidade para dar um sentido orientador às jovens empresas que possam ser menos disciplinadas e até para atuar de forma preventiva na identificação de potenciais atrasos ou retrocesso que o projeto possa sofrer.

Esta investigação teve como questão de partida: “*Que relação se estabelece entre uma empresa incubadora e uma empresa incubada?*”. A partir da descrição e análise do estudo de caso desenvolvido ao longo da presente dissertação é possível apresentar algumas evidências que ajudam a dar resposta e trazem maior compreensão para o tema. Assim, atualmente, os processos de incubação de novos negócios são frequentados por empresas que de alguma forma tenham contacto com um ecossistema de incubação, seja através da participação de programas de aceleração, da mesma empresa incubadora ou outra, seja através de parceiros que tenham contactos junto da empresa incubadora (p.e.: universidades, centros de investigação, etc.). Sabe-se também que todos os programas de incubação de novos negócios exigem um trabalho prévio e criterioso de seleção dos candidatos, analisando os perfis e potencial dos mesmos. Após a fase de seleção as empresas, estejam num estado inicial ou não, comprometem-se com a empresa incubada e o seu programa. Neste compromisso são estabelecidos objetivos e termos que a empresa incubada é expectável alcançar para ser capaz de avançar para a fase final do programa de incubação onde a incubada se torna independente e autossuficiente para entrar na fase de pós incubação. Durante todo o processo de incubação destaca-se o acompanhamento contínuo que a equipa da empresa incubadora faz junto das suas incubadas, bem como o constante esforço pelo desenvolvimento de novas parcerias e reforço da rede de contactos que possa abarcar um maior número de benefícios e maior qualidade de serviços e recursos que oferece.

O foco central desta investigação recai sobre a análise e descrição de um caso de estudo entre uma empresa incubadora que se tem vindo a destacar no seu setor e umas das suas *startups* incubadas. Importa destacar a importância da ponderação de elaboração de um estudo comparativo desta incubadora com as restantes empresas incubadas por esta. Desta forma, seria possível retirar conclusões mais aprofundadas e retirar ilações genéricas e passíveis de generalização sobre o processo de incubação, a perceção de valor criado pelas *startups* e a qualidade dos recursos e serviços prestados pela incubadora. Numa perspetiva mais universal, seria também relevante desenvolver mais estudos empíricos e comparativos entre diferentes empresas incubadoras, tanto num panorama nacional como internacional. Ainda a respeito das relações e comparações entre *startups* incubadas e incubadoras seria uma mais-valia a existência de bases de dados públicas, com dados e estudos atualizados sobre as incubadoras, a sua evolução e os seus resultados, tanto no que diz respeito ao volume de negócios como dos setores em que trabalha, quantas empresas foram criadas neste ecossistema e quantas sobreviveram, etc.

Numa época marcada pela digitalização de processos bem como o trabalho virtual, assoberbado pela realidade pandémica que atingiu Portugal e o Mundo em 2020/2021, demonstrou-se o potencial da

criação de incubadoras virtuais. Num estudo de Von Zedtwitz & Grimaldi (2006) distingue-se vários tipos de incubadoras, entre as quais as virtuais, capazes de fornecer serviços de consultoria, pesquisa de mercado, acesso a rede de contactos, partilha de oportunidades de financiamento, etc. A aposta neste tipo de incubação pode ajudar jovens empresas ou novos empreendedores a entrar num programa de incubação que possa não estar na sua localização geográfica e sem que exija a sua permanência num espaço físico. As incubadoras independentes, capazes de trabalhar com diferentes setores da indústria e oferecer uma panóplia de serviços e recursos aptos a criar *startups* de sucesso, são também uma aposta positiva nesta área. No entanto, deveriam alargar o seu foco. Apesar do foco na capacidade lucrativa das empresas devem alargar os horizontes e valorizar o potencial inovador e empreendedor da ideia de negócio ou produto, bem como o seu potencial de ganhar o mercado.

Reconhece-se então que as incubadoras virtuais são um dos tipos de incubadoras com menos informação disponibilizada e menos estudada empiricamente. Apesar de ser um dos formatos de incubação oferecidos pela empresa incubadora em estudo e de ser um dos menos utilizados pelas suas *startups*, nos últimos meses desenvolveu-se um novo paradigma e reconhecimento do trabalho digital e das vantagens do trabalho remoto, além de possuírem um alargado alcance de mercado e setores de atividade. Neste sentido, seria relevante a realização de estudos aprofundados sobre este tipo de incubadoras, uma vez que pouco se sabe sobre este modelo de incubação.

Um ponto abordado pela empresa incubada em estudo e presente em vários estudos sobre o assunto prende-se com a falta de credibilidade percecionada por algumas empresas e agentes do meio empresarial, uma mentalidade discriminatória para com as jovens empresas. Ou seja, em situações de contacto com empresas exteriores ao ecossistema de incubação, por vezes, essas empresas podem atribuir uma conotação negativa ao facto de a empresa ser incubada e num estágio inicial de vida. Associarem o termo *startup* a empresas sem experiência, potencialmente pequenas e sem pretensão ou capacidade de crescimento. Seria interessante, neste sentido, alargar as investigações e estudos às redes de contactos e parceiros que trabalham próximos do ambiente de incubação, de forma a perceber qual a perceção das empresas mais maduras e experientes em relação a empresas que iniciam o seu trajeto em programas de incubação. Procurando entender qual a perceção das empresas em relação ao potencial de escalabilidade destes novos negócios, qual o contributo destas empresas na economia, o valor das *startups* e a sua aptidão para gerar valor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A., & Burley, H. T. (2007). Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality, 17*(1), 74–91. <https://doi.org/10.1108/09604520710720683>
- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics, 49*(1). <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- Aernoudt, R. (2004). *Incubators: Tool for Entrepreneurship?* (Vol. 23). Kluwer Academic Publishers.
- Allen, D. N., & McCluskey, R. (1991). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice, 15*(2). <https://doi.org/10.1177/104225879101500207>
- Alves, R. A., Luz, M. V., & Silva, A. S. L. (2020). Empreendedorismo 4.0: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, 5*(1), 119–136.
- Ayatse, F. A., Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2017). Business incubation process and firm performance: an empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 7*(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0059-6>
- B. Merriam, S. J., & Tisdell, E. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M., & Ramos Garcia, A. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *Journal of Technology Transfer, 39*(2). <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9308-9>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation, 28*(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Bismala, L., Andriany, D., & Siregar, G. (2020). Development strategy analysis of technology business incubator in small medium enterprises accompaniment. In *Journal of Critical Reviews* (Vol. 7, Issue 1). <https://doi.org/10.31838/jcr.07.01.39>
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company* (6th ed.). Pescadero, Calif: K & S Ranch, Inc.
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation, 32*(5). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.005>
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator - Leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing, 20*(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.005>
- Bosma, N., Content, J., Sanders, M., & Stam, E. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. *Small Business Economics, 51*(2). <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0012-x>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- C. Moreira, A., & S. Carvalho, M. F. (2012). Incubation of New Ideas: Extending Incubation Models to Less-Favored Regions. In *Entrepreneurship - Creativity and Innovative Business Models*. <https://doi.org/10.5772/36705>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research* (4th ed.). SAGE Publication.
- Dash, S. B. (2019). Startup companies: Life cycle and challenges. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 23*(6). <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I6/PR190836>

- Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics*. Oxford University Press, USA.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Routledge Classics.
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. In *American Journal of Theoretical and Applied Statistics* (Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Gerring, J. (2016). Case Study Research: Principles and Practices. In *Cambridge University Press* (2nd ed.).
- Gomes, M. D., & Marcondes, R. C. (2016). O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos. *REGE - Revista de Gestão*, 23(3). <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.008>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Gurgel, G. M. M., Vieira, F. D., & Cristina, S. R. (2018). Performance of business incubators: A systematic review of evidence. *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation: Engineering, Technology and Innovation Management Beyond 2020: New Challenges, New Approaches, ICE/ITMC 2017 - Proceedings, 2018-Janua*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279972>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1). <https://doi.org/10.1023/b:jott.0000011181.11952.0f>
- Halabisky, D., & Potter, J. (2019). *Policy Brief on Incubators and Accelerators that Support Inclusive Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.2767/092345>
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78(5).
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Iacono, A., & Nagano, M. S. (2017). Pós-incubação de empresas de base tecnológica: um estudo de caso sobre o efeito da incubadora nos padrões de crescimento. *Gestão & Produção*, 24(3). <https://doi.org/10.1590/0104-530x1357-16>
- K. Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 72, Issue 12). <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Klein, P. G., & Bylund, P. L. (2014). The place of Austrian economics in contemporary entrepreneurship research. *Review of Austrian Economics*, 27(3). <https://doi.org/10.1007/s11138-014-0256-x>
- M'Chirgui, Z. (2012). Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence. *Business and Management Research*, 1(1). <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n1p62>
- Malerba, F., & McKelvey, M. (2020). Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems. *Small Business Economics*, 54(2), 503–522. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0060-2>
- Mercandetti, F., Larbig, C., Tuozzo, V., & Steiner, T. (2017). Innovation by Collaboration between Startups and SMEs in Switzerland. *Technology Innovation Management Review*, 7(12). <https://doi.org/10.22215/timreview/1125>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- PMI. (2017). *Agile Practice Guide* (Project Management Institute (ed.); First Edit). Project Management

Institute, Inc.

- Ratinho, T., Harms, R., & Groen, a. (2010). Technology Business Incubators as Engines of Growth: Towards a distinction between Technology Incubators and Non-Technology Incubators. *Agse 2010, 2007*, 845–859. <http://doc.utwente.nl/73695/>
- Rubin, T. H., Aas, T. H., & Stead, A. (2015). Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>
- Sá, C., & Lee, H. (2012). Science, business, and innovation: Understanding networks in technology-based incubators. *R and D Management*, 42(3). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00681.x>
- Salem, M. I. (2014). The Role Of Business Incubators In The Economic Development Of Saudi Arabia. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(4). <https://doi.org/10.19030/iber.v13i4.8694>
- Sanga, S. A., & Mselle, J. (2017). Informal Construction Practices as Knowledge Incubators: A Conceptual Framework. *Business and Economic Research*, 8(1). <https://doi.org/10.5296/ber.v8i1.12096>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students. In *Pearson Education Limited* (8th ed.). PEARSON EDUCATION LIMITED.
- Schumpeter, J. A. (1989). Essays and Entrepreneurs: Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism. *The Journal of Economic History*. <https://doi.org/10.1093/ml/78.4.637>
- Scillitoe, J. L., & Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.12.002>
- Sidman, I. (2006). *Review of Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. (3rd ed.). Teachers College Press. <https://doi.org/10.1037/032390>
- Smith, D. J., & Zhang, M. (2012). Introduction: The Evolution of the Incubator Concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4). <https://doi.org/10.5367/ijeim.2012.0096>
- Vaz-Curado, S. F. L., & Mueller, A. P. (2019). The concept of entrepreneur of Schumpeter in comparison to Kirzner. *MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics*, 7(3). <https://doi.org/10.30800/mises.2019.v7.1223>
- von Zedtwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1–2). <https://doi.org/10.1504/ijeim.2003.002227>
- W. Creswell, J., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *SAGE Publications* (5th ed., Vol. 53, Issue 9). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2015). Qualitative Research from Start to Finish. In *Guilford Publications, Inc.* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Zedtwitz, M., & Grimaldi, R. (2006). Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. In *Journal of Technology Transfer* (Vol. 31, Issue 4). <https://doi.org/10.1007/s10961-006-0007-7>
- PORDATA, INE. (2020). *Taxa de Sobrevivência das empresas de 1 a 2 anos: por forma jurídica*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Consultado em dezembro, 14, 2020 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+sobreviv%C3%Aancia+das+empresas+a+1+e+2+anos+por+forma+jur%C3%ADica-2890>

## **APÊNDICE 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA DA EMPRESA INCUBADA Y**

### **I. Contextualização da entrevista**

Apresentação e solicitação da autorização para gravar a entrevista.

Garantia de anonimato, se assim fosse desejado.

### **II. Histórico da empresa e do entrevistado**

1. Nome do entrevistado e cargo na empresa.
2. Há quanto tempo está na empresa?
3. Nome da empresa e a sua principal atividade.
4. Como surgiu a empresa? Quantos anos tem a empresa?

### **III. Identificação dos recursos e serviços fornecidos pela incubadora, dos principais fatores de sucesso e a relação com a incubadora**

5. Quantos colaboradores tem a empresa?
6. Quais os departamentos que constituem a organização da empresa?
7. Antes do programa de incubação que frequentaram, já tinham tentado outro programa?
8. Quais os momentos-chave que marcam a história da empresa?
9. Quais os critérios que vos levaram a escolher este programa de incubação?
10. Quais os processos/requisitos necessários para a empresa incubada Y entrar no programa de incubação?
11. Quais os principais desafios na entrada do programa?
12. Após saberem que tinham entrado no programa de incubação, qual o processo de acompanhamento por parte da incubadora? Participavam no dia-a-dia da empresa incubada Y? Se sim, pode dar alguns exemplos?
13. Quais são os recursos e serviços que vos foram fornecidos?
14. Como funcionou o programa de incubação?
15. Que relações e atividades trocavam entre empresa incubada Y e empresa incubadora X?
16. O programa tinha um período pré-definido? Correu como esperado e no tempo previsto?
17. Sentiram dificuldades ou conseguem identificar pontos menos positivos? Se sim, quais?
18. Quais as principais vantagens de integrar um programa de incubação?
19. Quais consideram ser os fatores de sucesso dos programas de incubação?
20. A empresa incubadora continua a prestar-vos serviços ou recursos no período pós-incubação?
  - a. Se sim, quais?

b. Se não, porquê?

21. Neste caso específico, pela sua experiência, considera que foi um dos casos de sucesso do programa de incubação?
22. Se pudesse descrever o processo de incubação pelo qual a empresa passou, como descreveria? Isto é, se pudesse resumir em 3 aspetos o processo de incubação quais seriam? Considerando que pode salientar aspetos que gostava que tivessem sido mais fáceis, relações que podiam ter sido melhoradas ou processos que tiveram impacto positivo no crescimento da empresa.

## **APÊNDICE 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA DA EMPRESA INCUBADORA X**

### **I. Contextualização da entrevista**

Apresentação e solicitação da autorização para gravar a entrevista.

Garantia de anonimato, se assim fosse desejado.

### **II. Histórico da empresa e do entrevistado**

1. Nome do entrevistado e cargo na empresa.
2. Há quanto tempo está na empresa? E no cargo atual?
3. Nome da empresa e a sua principal atividade.
4. Ano de fundação da incubadora.

### **III. Identificação dos recursos e serviços da incubadora, bem como dos principais fatores de sucesso**

5. Quais os departamentos que constituem a organização da empresa?
6. Quais os principais setores de atividade das empresas que constituem o vosso programa de incubação?
7. Na vossa opinião qual a evolução da procura dos serviços fornecidos pela incubadora nos últimos anos?
8. Quais os momentos-chave que marcam a história da incubadora?
9. Quais os critérios de seleção das empresas para integrar o vosso programa de incubação?
10. Como funciona o programa e qual o cronograma esperado de evolução?
11. Existe um programa de incubação padrão ou vários? Se vários, como funcionam?
12. Quais são os recursos e serviços que oferecem às empresas incubadas que integrem o vosso programa de incubação?
13. Quais as principais vantagens de integrar um programa de incubação como o vosso?
14. Consideram que existe algum fator diferenciador entre o vosso programa de incubação e outros que conheçam?

### **IV. Relação com a empresa incubada. Principais fatores de sucesso**

15. Quais os serviços e recursos prestados à empresa incubada?
16. Faziam monitorização e acompanhamento dos resultados da incubada? Se sim, com o objetivo de prevenir comportamentos de risco? Faziam sugestões de melhoria?
17. Quanto tempo durou o programa de incubação da empresa incubada?
18. Continuam a prestar serviços ou recursos no período pós-incubação?
19. Neste caso específico, consideram que a empresa incubada é um dos vossos casos de sucesso? Se sim, em que medida?
20. Quais os principais fatores que mais contribuíram para este caso de sucesso?

## APÊNDICE 3 – PROTOCOLO DE COLABORAÇÃO (EMPRESA Y)

DocuSign Envelope ID: C377D715-7D8D-4A5A-B897-B31FFA17E4F6



### Protocolo de Colaboração

Exmo. Sr. Diretor [REDACTED]

No âmbito da tese de Mestrado em Engenharia Industrial, que está a ser realizada na Escola de Engenharia da Universidade do Minho, pela aluna Catarina Barbosa, sob orientação do Professor Doutor Jorge Cunha, e que se intitula «Um contributo para a compreensão do processo de incubação de novos negócios baseado na análise de um caso de estudo», vimos por este meio solicitar a colaboração de V. Exas.

Com a presente proposta de investigação pretende-se, recorrendo a um caso de estudo, conhecer melhor a realidade portuguesa no que concerne ao processo de incubação de novas ideias de negócio. Ou seja, perceber quais as causas subjacentes ao sucesso no desenvolvimento de novos negócios através da relação incubadora-incubada, identificando as principais variáveis ou fatores que contribuem para esse mesmo sucesso empresarial.

A colaboração será feita por meio da participação numa entrevista pelos membros da equipa da [REDACTED], para que seja possível a recolha e utilização de dados úteis à realização da investigação. Relatórios e demonstrativos de impacto seriam de grande importância para ilustrar a colaboração e relação da empresa incubada com a incubadora. O material gerado seria transformado num estudo de caso, resultado do trabalho de campo da tese, e de extrema importância para divulgação e registo dos resultados positivos. Desta forma, pretendemos divulgar o trabalho realizado e gerar exemplo para outros empreendedores, garantindo sempre a confidencialidade dos mesmos.

Gostaríamos, por isso, de apresentar a presente proposta de colaboração neste projeto à Direção. Agradecemos desde já a vossa atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Guimarães, 22 de Dezembro de 2020

\_\_\_\_\_  
O Aluno  
(Ana Catarina Rosa Barbosa)  
[REDACTED]  
\_\_\_\_\_  
O Responsável da Empresa  
[REDACTED]

Página 1 de 1

Figura 4 – Protocolo de colaboração assinado pela empresa incubada Y

## APÊNDICE 4 – PROTOCOLO DE COLABORAÇÃO (EMPRESA X)



### Protocolo de Colaboração

Exmo. Sr. Diretor [REDACTED]

No âmbito da tese de Mestrado em Engenharia Industrial, que está a ser realizada na Escola de Engenharia da Universidade do Minho, pela aluna Catarina Barbosa, sob orientação do Professor Doutor Jorge Cunha, e que se intitula «Um contributo para a compreensão do processo de incubação de novos negócios baseado na análise de um caso de estudo», vimos por este meio solicitar a colaboração de V. Exas.

Com a presente proposta de investigação pretende-se, recorrendo a um caso de estudo, conhecer melhor a realidade portuguesa no que concerne ao processo de incubação de novas ideias de negócio. Ou seja, perceber quais as causas subjacentes ao sucesso no desenvolvimento de novos negócios através da relação incubadora-incubada, identificando as principais variáveis ou fatores que contribuem para esse mesmo sucesso empresarial.

A colaboração será feita por meio da participação numa entrevista pelos membros da equipa da [REDACTED], para que seja possível a recolha e utilização de dados úteis à realização da investigação. Relatórios e demonstrativos de impacto seriam de grande importância para ilustrar a colaboração e relação da empresa incubada com a incubadora. O material gerado seria transformado num estudo de caso, resultado do trabalho de campo da tese, e de extrema importância para divulgação e registo dos resultados positivos. Desta forma, pretendemos divulgar o trabalho realizado e gerar exemplo para outros empreendedores, garantindo sempre a confidencialidade dos mesmos.

Gostaríamos, por isso, de apresentar a presente proposta de colaboração neste projeto à Direção. Agradecemos desde já a vossa atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Guimarães, 23 de Dezembro de 2020

\_\_\_\_\_  
O Aluno  
(Ana Catarina Rosa Barbosa)  
[REDACTED]  
\_\_\_\_\_  
O Responsável da [REDACTED]  
[REDACTED]

Página 1 de 1

Figura 5 – Protocolo de colaboração assinado pela empresa incubadora X