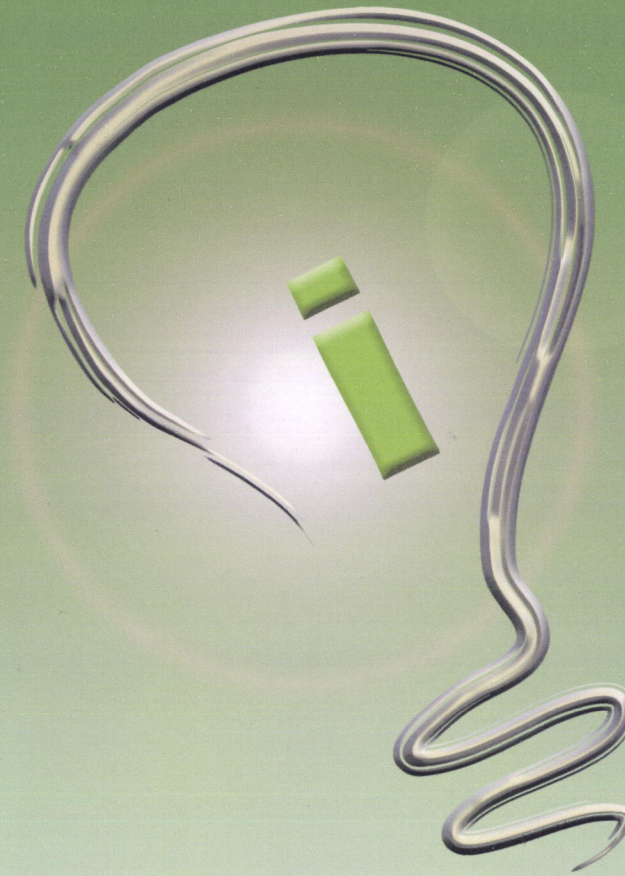


António
Duarte

Incubação de *start-ups*
A abordagem segundo a teoria dos *clusters* e análise de caso



Departamento de Gestão de Empresas
Mestrado em Gestão de Empresas



Incubação de *start-ups*
A abordagem segundo a
teoria dos *clusters* e
análise de caso

Dissertação de Mestrado

Elaborada por: António Armando Sousa Duarte
Sob Orientação de: Professor Doutor José Carlos das Dôres Zorrinho

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

Évora 2005

UE
152
598

ERRATA

PÁGINA	LINHA	ONDE SE LÊ	DEVE LER-SE
9	27	Análise da actividade de incubação de empresas em Zona de Fraca Densidade Empresarial	Análise de caso em Zona de Fraca Densidade Empresarial
109	Tabela 9	Vila Nova de Paiva	Castelo de Paiva
113	1	rodoviárias	ferroviárias
118	8	construção e validação do instrumento de levantamento de dados	construção e validação do instrumento de levantamento de dados (anexo I)
157	20	3ª prioridade: Apoio técnico permanente e localização e imagem favorável (com 45% das escolhas)	3ª prioridade: Apoio técnico permanente (com 50% das escolhas)
167	3	GONÇALVES, Muiguel (2000)	GONÇALVES, Miguel (2000)



Departamento de Gestão de Empresas

Mestrado em Gestão de Empresas

Área de Especialização - Marketing

Incubação de start-ups

A abordagem segundo a teoria dos clusters e análise de caso



152 598

Dissertação de Mestrado

Elaborada por: António Armando Sousa Duarte

Sob orientação de: Professor Doutor José Carlos das Dôres Zorrinho

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

Évora, 2005

“Só triunfam os que se atrevem a atrever-se”

Georges Clemenceau¹

¹ Político Francês

AGRADECIMENTOS

Entre as inúmeras pessoas e instituições a quem este trabalho muito deve, quero mencionar e agradecer em particular:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos Zorrinho, pelo privilégio da valiosa orientação, pela disponibilidade com que sempre soube responder às solicitações, pelo empenho e estímulo revelados em todas as sugestões e, acima de tudo, pela sua amizade.

Aos professores e colegas do II curso de Mestrado em Gestão de Empresas, com particular relevância para dois “novos” amigos: o Rui Ribeiro e o Paulo Correia.

Ao Instituto do Emprego e Formação Profissional pelo apoio prestado.

Ao CACE do Alto Alentejo pela receptividade e colaboração, destacando o apoio incansável e soberbamente eficaz do Dr. José Luis Brito.

Às empresas envolvidas no estudo, que se disponibilizaram para colaborar e cujo contributo foi decisivo para a concretização deste trabalho.

Ao Dinis Caetano pela partilha de ideias e ideais sobre a incubação empresarial e ao Hugo Marques pela excelência do design gráfico da capa.

A todos os colegas e amigos que, directa ou indirectamente, contribuíram com conselhos, observações e críticas, em especial, à Teresa Andrade, ao Armando Matos e ao Paulo Fonseca.

Aos meus pais e irmã pelo estímulo que sempre me souberam dar.

À Amália e à Ana pelos momentos juntos de que tivemos que abdicar.

ÍNDICE

RESUMO	XI
ABSTRACT	XIII
I – INTRODUÇÃO	1
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	2
1.2. OBJECTIVOS DO TRABALHO	7
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	9
1.4. METODOLOGIA UTILIZADA.....	11
II – INCUBAÇÃO DE START-UPS	12
2.1. INCUBAÇÃO EMPRESARIAL	13
2.1.1. As origens da Incubação Empresarial	13
2.1.2. Uma terminologia em evolução.....	16
2.1.3. O conceito de Incubadora de Empresas e suas características	19
2.1.3.1. O conceito de Incubação Empresarial	19
2.1.3.2. Características genéricas das incubadoras	21
2.1.4. As tipologias de incubadoras e suas características	22
2.1.4.1. Variáveis chave para a caracterização das incubadoras de empresas.....	22
2.1.4.1.1. A natureza dos promotores das incubadoras	22
2.1.4.1.2. A missão e objectivos	23
2.1.4.1.3. Tipologia de projectos e públicos-alvo	24
2.1.4.1.4. Oferta de serviços	24
2.1.4.1.5. O modelo de financiamento.....	25
2.1.4.1.6. O contexto envolvente	25
2.1.4.2. Tipologias de incubadoras	27
2.1.4.2.1. Incubadoras de Desenvolvimento Local.....	29
2.1.4.2.2. Incubadoras Académicas e Científicas	31
2.1.4.2.3. Incubadoras de Grandes Empresas (<i>Corporate</i>).....	34
2.1.4.2.4. Incubadoras de Investidores Privados	36
2.1.4.2.5. Incubadoras Virtuais	37
2.1.5. Modelo de incubadora empresarial.....	40
2.1.6. Avaliação e factores de sucesso das incubadoras	45
2.1.6.1. O valor acrescentado como elemento de diferenciação.....	48
2.1.7. Perspectivas e tendências futuras	50
2.1.8. Resumo	53
2.2. INCUBAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	56
2.2.1. A importância da criação de empresas	56
2.2.2. A criação de empresas – suas dimensões	57
2.2.3. Na pista do empreendedor.....	63
2.2.3.1. O contexto empreendedor	63
2.2.3.1.1. O campo de investigação do empreendedorismo	63
2.2.3.1.2. A importância do empreendedorismo.....	65
2.2.3.2. O actor	67
2.2.3.2.1. O que é um empreendedor?	67
2.2.3.2.2. A importância das características do empreendedor	70
2.2.3.3. O campo de acção.....	74
2.2.3.3.1. A influência da envolvente no fomento do empreendedorismo.....	74
2.2.3.3.2. Sistema de dinamização do empreendedorismo.....	76

2.2.3.3.2.1. A componente funcional do sistema de dinamização do empreendedorismo	77
2.2.3.3.2.2. A componente institucional do sistema de dinamização do empreendedorismo	79
2.2.4. Resumo	81
2.3. A INCUBAÇÃO E OS <i>CLUSTERS</i>	83
2.3.1. Os <i>clusters</i> e a vantagem competitiva	83
2.3.1.1. Definições e tipologias de <i>clusters</i>	88
2.3.2. Formas de polarização territorial das actividades e a <i>clusterização</i>	90
2.3.3. Tipologia das relações caracterizadoras de <i>clusterização</i>	93
2.3.4. O <i>cluster</i> local e o micro <i>cluster</i> da incubação	95
2.3.5. Resumo	99
III – ANÁLISE DE CASO EM ZONA DE FRACA DENSIDADE EMPRESARIAL	101
3.1. SERVIÇO DE INCUBAÇÃO EM PORTUGAL	102
3.1.1. Centros de Incubação	102
3.1.2. Centros de Empresas e Inovação (BIC)	103
3.1.3. Parques Tecnológicos	104
3.1.4. Ninhos de Empresas	105
3.1.5. Centros de Apoio à Criação de Empresas (CACE)	106
3.1.5.1. Rede nacional de CACE	107
3.1.5.2. Criação de ninhos de empresas associados aos CACE	109
3.1.5.3. Objectivos gerais do ninho de empresas dos CACE	110
3.1.5.4. Atribuições do ninho e do CACE	110
3.1.5.5. Modelo de gestão do ninho de empresas dos CACE	111
3.2. A REGIÃO DO ALENTEJO - ENQUADRAMENTO	112
3.2.1. Características, potencialidades e desafios	112
3.2.2. Território de fraca densidade empresarial	116
3.3. ANÁLISE DE CASO - O CACE DO ALTO ALENTEJO	118
3.3.1. Metodologia da pesquisa de campo	118
3.3.2. Resultados da análise de caso	120
3.3.2.1. Caracterização do Cace do Alto Alentejo	120
3.3.2.1.1. Resultados da actividade	121
3.3.2.1.2. Características dos promotores de negócios do CACE	122
3.3.2.2. Caracterização das empresas inquiridas	124
3.3.2.2.1. Área de actividade	124
3.3.2.2.2. Número de trabalhadores	125
3.3.2.2.3. Volume de negócios	126
3.3.2.2.4. Mercados-alvo das empresas	127
3.3.2.2.5. Tempo de incubação	127
3.3.2.2.6. Situação das empresas na fase de instalação no Ninho	128
3.3.2.3. Caracterização dos inquiridos	129
3.3.2.3.1. Distribuição por sexo	129
3.3.2.3.2. Distribuição por habilitações literárias	129
3.3.2.3.3. Distribuição por grupos etários	130
3.3.2.4. As empresas e os Ninhos do Cace do Alto Alentejo	131
3.3.2.4.1. Razões da localização no Ninho de Empresas	131
3.3.2.4.2. Importância dos serviços do CACE-AA	133
3.3.2.4.2.1. Afectos ao espaço	134
3.3.2.4.2.2. Prestados às empresas	135
3.3.2.4.3. Influência do CACE-AA no desenvolvimento das empresas	137
3.3.2.5. Tipologia de relacionamento na incubação	138
3.3.2.5.1. Nível de relacionamento entre empresas do CACE	138
3.3.2.5.2. Responsáveis pelo relacionamento	140

3.3.2.5.3. Cooperação entre empresas do CACE-AA	142
3.3.2.5.4. Complementaridades no CACE-AA	142
3.3.2.5.5. Caracterização dos Ninhos de Empresas do CACE-AA	146
IV – CONCLUSÕES	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
ANEXOS.....	170

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução do modelo de incubação empresarial.....	17
Figura 2 – Factores que influenciam as <i>start-ups</i> de investigação.....	33
Figura 3 – Políticas empresariais das grandes empresas.....	34
Figura 4 – A oferta da Incubadora Virtual numa lógica <i>input-output</i>	39
Figura 5 – Modelo de incubadora empresarial	41
Figura 6 – Factores de sucesso das incubadoras	45
Figura 7 – Aspectos da diferenciação nas incubadoras	50
Figura 8 – Maturidade dos diferentes tipos de incubadoras.....	52
Figura 9 – As quatro dimensões para o estudo da criação de empresas	58
Figura 10 – Requisitos à criação de empresas	60
Figura 11 – O empresário como subconjunto dos empreendedores.....	61
Figura 12 – O empreendedor e o empresário enquanto realidades diferentes mas intersectáveis	61
Figura 13 – Incidência das disciplinas de investigação no empreendedorismo	65
Figura 14 – O empreendedorismo e o crescimento económico	66
Figura 15 – Modelo de desenvolvimento empreendedor	71
Figura 16 – Desenvolvimento de novos empreendedores	72
Figura 17 – Aprendizagem experimental.....	72
Figura 18 – A dinâmica de valorização dos indivíduos.....	73
Figura 19 – Factores que afectam o empreendedorismo.....	75
Figura 20 – O Sistema de Dinamização de Empreendedores	80
Figura 21 – Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional.....	84
Figura 22 – Ciclo da política de <i>clusters</i>	92
Figura 23 – Micro <i>Cluster</i> da Incubação.....	97
Figura 24 – Rede nacional dos CACE.....	108
Figura 25 – Incubadora de Desenvolvimento Local	154
Figura 26 – Incubadora Académica.....	155
Figura 27 – Incubadora de Grandes Empresas.....	155
Figura 28 – Incubadora de Investidores Privados	156
Figura 29 – Posicionamento do CACE-AA.....	160

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição das Incubadoras nos países da União Europeia	15
Tabela 2 – Definição de critérios para o sucesso da incubadora	43
Tabela 3 – Definição de indicadores de sucesso da incubadora	44
Tabela 4 – Quadro resumo das características gerais	54
Tabela 4 – Quadro resumo das características gerais (continuação)	55
Tabela 5 – Centros de Incubação em 2004.....	103
Tabela 6 – Centros de Empresas e Inovação em 2004	104
Tabela 7 – Parques Tecnológicos em 2004	105
Tabela 8 – Ninhos de Empresas em 2004	106
Tabela 9 – Centros de Apoio à Criação de Empresas em 2004	109
Tabela 10 – Alentejo: características sócio-económicas.....	114
Tabela 11 – Empresas do CACE-AA em actividade – Julho 2004	119
Tabela 12 – Caracterização global	120
Tabela 13 – Características das infra-estruturas de incubação	120
Tabela 14 – Resultados da actividade do CACE-AA em Julho de 2004	121
Tabela 15 – Características dos promotores das candidaturas (Julho 2004)	122
Tabela 16 – Serviços mais importantes, afectos ao espaço	134
Tabela 17 – Serviços mais importantes, prestados às empresas	135
Tabela 18 – Responsáveis pelo tipo de relacionamento	140
Tabela 19 – Complementaridades nos negócios	143

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das incubadoras no mundo (dados estimados em 2001)	14
Gráfico 2 – Promotores das candidaturas aprovadas, por sexos.....	123
Gráfico 3 – Promotores das candidaturas aprovadas, por grupo etário	123
Gráfico 4 – Promotores das candidaturas aprovadas, por nível de habilitações.....	123
Gráfico 5 – Promotores das candidaturas aprovadas, pela situação face ao emprego ..	124
Gráfico 6 – Distribuição das áreas de actividade, por grupos de empresas	125
Gráfico 7 – Número de postos de trabalho, por grupos de empresas.....	126
Gráfico 8 – Caracterização do volume de negócios, por grupos de empresas	126
Gráfico 9 – Distribuição dos mercado-alvo das empresas	127
Gráfico 10 – Tempo de incubação, por grupos de empresas.....	128
Gráfico 11 – Situação das empresas na fase de instalação no Ninho	128
Gráfico 12 – Caracterização dos inquiridos por sexo	129
Gráfico 13 – Caracterização dos inquiridos por habilitações literárias	129
Gráfico 14 – Caracterização dos inquiridos por grupo etário	130
Gráfico 15 – Razões da localização no Ninho de Empresas, por nível de prioridade.....	132
Gráfico 16 – Serviços mais importantes, afectos ao espaço.....	135
Gráfico 17 – Serviços mais importantes prestados às empresas.....	136
Gráfico 18 – Serviços mais importantes prestados às empresas, por grupos	137
Gráfico 19 – Importância do Ninho no desenvolvimento das empresas	137
Gráfico 20 – Relacionamento entre as empresas	138
Gráfico 21 – Relacionamento por grupos de empresas	139
Gráfico 22 – Reflexo do tipo de relacionamento para a empresa	139
Gráfico 23 – Responsáveis pelo relacionamento	141
Gráfico 24 – Cooperação entre empresas.....	142
Gráfico 25 – Complementaridades nos negócios entre empresas.....	144
Gráfico 26 – Caracterização dos Ninhos de Empresas.....	147
Gráfico 27 – Caracterização dos Ninhos, por grupos de empresas	147
Gráfico 28 – Importância, relacionamento e atitude.....	149
Gráfico 29 – Tipo de Ninho versus relacionamento.....	150

RESUMO

DUARTE, António A. S. – “Incubação de *start-ups*. A abordagem segundo a teoria dos *clusters* e análise de caso”. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade de Évora, Março de 2005. Orientador: Prof. Doutor Carlos Zorrinho.

A criação de novas empresas desempenha um papel chave no processo de renovação do tecido empresarial e, por consequência, no desenvolvimento económico, constituindo por isso, nesta perspectiva, uma prioridade para os países. Justifica-se assim, o interesse crescente pela problemática do empreendedorismo e criação de empresas, em particular pelo aumento da taxa de sucesso das empresas nascentes - *start-ups*.

Dos vários sistemas de apoio à criação e lançamento de *start-ups*, as incubadoras de empresas potenciam, aos empreendedores, um ambiente favorável para a criação e desenvolvimento dos seus projectos, proporcionando-lhes condições técnicas e físicas adequadas, com a finalidade de permitir a sua integração no mercado com total autonomia. Por outro lado, as condições específicas da aglomeração de empresas na incubadora, bem como o grau de profundidade das relações estabelecidas e a sua sofisticação, conferem à incubadora as características essenciais para se poder constituir como um *cluster* específico.

Neste contexto, o estudo destaca a Incubação Empresarial, enquanto instrumento relevante de encorajamento e apoio à criação e lançamento de *start-ups*,

caracteriza o serviço de incubação e as diversas tipologias de incubadoras, salientando a preponderância do papel dos empreendedores, suas características e ideias de negócios, evidencia a importância do estímulo ao empreendedorismo, como forma de facilitar o bom desempenho da incubadora e, por último, aborda o contexto e as condições potenciadas pelo encontro de empresas e empreendedores numa incubadora, enquadrados numa lógica de *cluster* local.

O presente trabalho verifica, de forma exploratória, e no contexto das empresas apoiadas/incubadas nos Ninhos de Empresas do Centro de Apoio à Criação de Empresas do Alto Alentejo, se a perspectiva da incubação como *cluster* favorece o potencial de sucesso de projectos em territórios de reduzida densidade empresarial. Para o grupo de empresas estudadas, são analisados e apresentados resultados relativos à importância atribuída à incubação e aos seus serviços, ao tipo de relacionamento e complementaridades existentes na incubadora e à caracterização da incubadora quanto à tipologia de relações estabelecidas entre empresas.

PALAVRAS CHAVE: incubação empresarial e incubadora de empresas, empreendedorismo, *cluster* e *start-up*.

ABSTRACT

DUARTE, António A. S., - *The Incubation of Start-ups. A Cluster-theory Approach and a Case Study.* Master's Degree Thesis in Business Management, University of Évora, March 2005. Tutor: Prof. Carlos Zorrinho.

The setting-up of new business enterprises plays a key role in the process of renewal in the business community and, as a consequence, in the process of economic development, and is therefore a matter of priority for every country. Thus, there is good reason for the growing interest in the issue of entrepreneurship and the setting-up of new businesses, all the more so due to the increase in the rate of success of start-up enterprises.

Among the various support systems for the setting-up and launching of start-ups, business incubators are advantageous for entrepreneurs as they provide a favourable environment for the creation and development of their business projects and furnish suitable technical and physical means by which they can achieve the full integration of their businesses in the market, with maximum self-sufficiency. At the same time, the specific conditions according to which businesses enter the incubator, along with the degree of development and the sophistication of the relations established between these enterprises, endow the incubator with the essential features of a specific cluster.

This study examines Business Incubation as an important instrument for encouraging support for the setting-up and launching of start-ups, and characterises the incubation service and a range of types of incubator, focussing on the essential role of entrepreneurs, their characteristics and business ideas; it also demonstrates the importance of this form of providing a stimulus to entrepreneurship as a way of ensuring a good level of incubator performance, and examines the encounter between businesses and entrepreneurs inside an incubator, a local cluster (*Ninhos de Empresas do Centro de Apoio à Criação de Empresas do Alto Alentejo* [Business Nest of the Center for Business Setting-up of Upper Alentejo]), and the advantages this brings.

Furthermore, the study explores, within this context, the question of whether cluster incubation favours potential success for business projects in territories with a low density of business enterprises. For the group of businesses studied, an analysis was conducted and results presented regarding: the importance assigned to incubation and incubator services; the type of relations and complementarities existing within the incubator; and the characterisation of the incubator as far as the type of relations established between businesses is concerned.

KEY WORDS: business incubation, business incubator, entrepreneurship, cluster, start-up.

I – INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A criação de novas empresas é decisiva para a renovação do tecido empresarial, quer através da inclusão de novos dinamismos, quer através da criação de novas actividades e novos modelos de organização. Por outro lado, a criação de empresas revela-se da maior importância na óptica da criação de emprego, pelo que se espera das políticas públicas, um papel facilitador da dinâmica empresarial.

Nas décadas de 1960 e 1970, as grandes empresas dominaram a economia, fazendo uso da sua dimensão de forma a obter economias de escala, explorar mercados estrangeiros e acompanhar a regulamentação e as novas oportunidades da tecnologia. No entanto, esta tendência foi invertida e as pequenas empresas têm vindo a ocupar um lugar de destaque, nomeadamente a nível Europeu. De tal forma que, actualmente, as micro e pequenas empresas² constituem a base da economia europeia, constituindo-se como uma importante fonte geradora de emprego e um campo propício ao surgimento de ideias empreendedoras.

É por isso crescente o interesse e a preocupação dos países com as pequenas empresas, redobrando-se os esforços e atenções, os estudos e relatórios circunstanciados, sobre a sua criação e apoios necessários, tentando criar o melhor enquadramento possível ao seu surgimento e desenvolvimento.

A Europa é disso um bom exemplo. No Conselho Europeu de Lisboa, no ano 2000, foi definido como objectivo, tornar a União Europeia a mais competitiva e dinâmica economia do mundo baseada no conhecimento, capaz de assegurar um crescimento económico sustentável, mais e melhores empregos e uma maior coesão social. Por considerarem as pequenas empresas como um dos principais motores da inovação, do emprego e da integração social e local na Europa, tendo por isso um papel fundamental a desempenhar, os chefes de Estado e de

² De acordo com a Recomendação da Comissão C(2003)1422, uma micro empresa é aquela que emprega menos de 10 pessoas e com volume de negócios anual \leq 2 milhões euros. A pequena empresa é aquela que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual é \leq 10 milhões euros.

governo adoptaram a Carta Europeia das Pequenas Empresas³. Os compromissos assumidos na Carta encarnam o princípio de “pensar em termos de pequenas empresas” e, o reconhecimento de que as pequenas empresas constituem a espinha dorsal da economia europeia e a chave da sua competitividade.

Com a ênfase nas pequenas empresas, procuram-se estratégias e instrumentos que potenciem as condições favoráveis ao bom desempenho das empresas, com especial atenção para o aumento da taxa de sucesso das empresas nascentes.

Sendo conhecidas as vulnerabilidades específicas das empresas nos primeiros anos de vida (no primeiro em particular), muitos dos programas de apoio adoptados em vários países, são direccionados para essa fase. No arranque, as empresas dispõem de recursos limitados e, normalmente, algumas dificuldades de acesso à banca, pelo que necessitam de aceder a outras fontes alternativas de financiamento (Camp, 1997).

Uma das formas tradicionais de apoio são os empréstimos subvencionados, como tem sido bastante utilizado em Portugal. No entanto, cada vez mais os apoios vão conhecendo novas tipologias e formas de implementação. Entre essa vasta e diversificada panóplia de instrumentos de apoio, encontram-se também a disponibilização de algumas infra-estruturas de suporte à actividade empreendedora, tais como as incubadoras de empresas (Carvalho, 1999).

O sistema de incubação de empresas é um dos instrumentos que se distancia das formas tradicionais de apoiar as empresas. É por isso, na opinião de Lalkaka (1997), uma forma de apoiar as empresas, extremamente inovadora.

Para Hansen *et al.*, (2000), uma incubadora de empresas é qualquer tipo de organização que apoia o desenvolvimento de *start-ups*, disponibilizando um conjunto de serviços, como sejam, o espaço físico, meios financeiros, aconselhamento, serviços comuns e uma rede de contactos.

³ Documento web disponível em (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter_pt.pdf), consulta em 2005-01-14

A *start-up* é caracterizada como uma empresa nova ou muito recente, que usualmente desenvolve negócios modernos/emergentes, com uma forte componente de novas tecnologias de informação e comunicação e, muito baseada no conhecimento (Badoc, 2001). No entanto, dada a generalização na aplicação do conceito, as *start-ups* são aqui entendidas, no geral, como as empresas “recém nascidas”, que se encontram em fase de arranque, estando por isso em processo de implementação e organização das suas operações. Este entendimento é reforçado pelo facto de vivermos numa sociedade da informação, cada vez mais globalizada.

As incubadoras de empresas são assim, um instrumento importante para a criação de empresas, apoiando-as na sua fase de arranque, possibilitando o acolhimento, o aconselhamento e orientação, e potenciando o seu ritmo de crescimento.

Em pouco mais de 30 anos, as incubadoras de empresas já se instalaram pelo mundo inteiro e diversificaram a sua forma de constituição, organização e tipologia de apoios. Uma grande parte das incubadoras surgem de iniciativas governamentais, havendo outras que aparecem ligadas, por exemplo, a universidades ou entidades privadas, com e sem fins lucrativos e associações.

Depois da sua criação, podem distinguir-se duas vagas de desenvolvimento das incubadoras (Albert *et al.*, 2002):

- 1980-1997: Período de lançamento das incubadoras de desenvolvimento económico local, nascidas a partir de iniciativas locais, como forma de responder a problemas específicos de regeneração ou expansão de territórios locais. Este tipo de iniciativas veio, geralmente, a beneficiar de financiamentos públicos.
- Após 1998: Período de crescimento e diversificação dos modelos de incubadoras, havendo actualmente um grande número de incubadoras, que vão desde as privadas até às ligadas a Universidades e Grandes empresas. É nesta fase que o conceito se vulgarizou.

Pelos apoios que fornecem, as incubadoras de empresas propiciam, aos empreendedores, um ambiente favorável para a criação e desenvolvimento dos

seus projectos, proporcionando-lhes condições técnicas e físicas adequadas, com a finalidade de permitir a sua integração no mercado com total autonomia. Aliás, não existem empresas sem criadores, daí a importância dada à discussão em torno da figura do criador de empresas.

Assim, o desenvolvimento económico depende, não só, do processo de renovação das empresas, mas também das pessoas e instituições – mais, melhores e mais inovadoras – e, sobretudo, de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza.

A criação de uma empresa resulta do encontro entre um empreendedor e um projecto, pelo que o seu estudo e acompanhamento tende a focalizar-se ou sobre o projecto, ou sobre o empreendedor, ou sobre os dois (Carvalho, 1999).

Por isso, já vem sendo reconhecido que o empreendedorismo desempenha um papel central no desenvolvimento económico e que, os empreendedores são os principais agentes da mudança nas economias de mercado.

Define-se empreendedorismo como sendo *“um processo dinâmico a partir do qual indivíduos identificam sistematicamente oportunidades económicas, e respondem, desenvolvendo, produzindo e vendendo bens e serviços. Este processo requer qualidades, como a autoconfiança, capacidade para assumir riscos e sentido de envolvimento pessoal”* (Comissão Europeia, COM(98) 222 final).

A história económica recente revela que o empreendedorismo floresce e ganha projecção global quando se desenvolve num tecido económico que assume o desenho do que Michael Porter⁴, nos anos 90, designou por *clusters*.

Para Porter (1999: 211), *clusters* (agrupamentos ou aglomerados) *“são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas e organizações correlacionadas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”*. Estes espaços de aglomeração local são o caminho fundamental para o surgimento e incremento de empreendedores e de criação de novas empresas. Esta problemática adquire ainda maior importância, quando

⁴ Economista Industrial.

analisada em contextos de reduzida densidade empresarial, onde a necessidade de fomentar/estimular o empreendedorismo é crucial, mas simultaneamente, também mais complicada.

A região do Alentejo e, a sub-região do Alto Alentejo, em particular, apresentam um quadro de algumas debilidades estruturais, nomeadamente no domínio do tecido social e empresarial. Entre essas condicionantes apontam-se a fraca competitividade, a reduzida capacidade e debilidade do tecido e da iniciativa empresarial e a logística regional e empresarial.

Nestas circunstâncias, Baptista (1999) considera que são fundamentais, em zonas desta natureza, as políticas para a promoção e apoio ao empreendedorismo. No apoio a novos projectos produtivos, para além do relevo dado à componente financeira, destacam-se a importância das estruturas de apoio à criação de empresas, nomeadamente dos espaços para incubação de empresas, como é o exemplo do Centro de Apoio à Criação de Empresas do Alto Alentejo (CACE) e os seus Ninhos de Empresas.

1.2. OBJECTIVOS DO TRABALHO

Uma das principais características apontadas às incubadoras, em geral, é o facto das empresas apesar de trabalharem em espaços autónomos, conviverem de uma maneira muito próxima. Esse facto proporciona um convívio responsável por um diálogo, conducente ao aparecimento de novas oportunidades de negócio, e também a criação de um espírito de conjunto que tem uma componente didáctica, como a troca de experiências que é relevante para uma substancial melhoria do negócio e do empreendedor.

O facto das incubadoras serem identificadas com esta característica, não implica que essas condições específicas da concentração de empresas num mesmo local, sejam assimiladas e aproveitadas pelas empresas incubadas, retirando com isso qualquer tipo de vantagem competitiva.

Este estudo, na área da incubação empresarial, tem como objectivo geral, verificar se a perspectiva da incubação como *cluster* favorece o potencial de sucesso de projectos em territórios de reduzida densidade empresarial. Esta hipótese de trabalho será verificada, no contexto das empresas apoiadas/incubadas no Centro de Apoio à Criação de Empresas do Alto Alentejo (CACE-AA), baseando-se nas opiniões/respostas dos participantes desta investigação, sobre o tipo de relação incubação-empresa.

Dado não haver muitos trabalhos sobre a incubação de empresas em Portugal, apesar das iniciativas de criação de incubadoras ou estruturas afins estarem a aumentar, é importante haver reflexões subordinadas à temática, enquanto contributos para um apoio mais efectivo aos agentes intervenientes em processos que envolvam a incubação e o empreendedorismo, colaborando assim, para um enriquecimento do conhecimento da problemática e, mesmo que de uma forma indirecta, para o desenvolvimento da economia regional e nacional.

Neste âmbito, foram ainda definidos como objectivos específicos:

- Efectuar uma sistematização teórica sobre a temática da incubação de empresas, em geral, e dicotomia existente com o empreendedorismo;

- Conhecer a importância atribuída pelas empresas do CACE-AA ao tipo de serviços oferecidos na incubação;
- Conhecer as razões das empresas para a escolha do apoio de incubação fornecido pelo CACE-AA;
- Avaliar a importância do apoio;
- Avaliar o relacionamento existente na incubação;
- Identificar complementaridades existentes;
- Verificar qual a percepção existente nas empresas, relativamente à caracterização do Ninho de Empresas em que se insere.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Face aos objectivos apresentados, este trabalho divide-se em quatro partes. O capítulo 1 destina-se à introdução, definição de objectivos e metodologia; capítulo 2 é baseado na revisão da literatura; o capítulo 3 refere-se à análise de caso e o capítulo 4 e último, agrega as principais conclusões e contribuições do trabalho.

No capítulo 1, **Introdução**, procede-se ao enquadramento da problemática e definem-se os objectivos e metodologia.

O capítulo 2, **Incubação de *start-ups***, está sub-dividido em 3 pontos:

- ✓ 2.1. **Incubação empresarial**, onde se traça uma panorâmica geral sobre a temática da Incubação de Empresas, as suas origens e evolução, conceito e características. São definidas e apresentadas tipologias de incubadoras, suas perspectivas e tendências futuras, bem como uma abordagem ao modelo de incubadora empresarial.
- ✓ 2.2. **Incubação e empreendedorismo**, coloca a ênfase na perspectiva do empreendedorismo e da criação de empresas enquanto factores fundamentais para o desenvolvimento económico. Os ângulos de análise sobre o empreendedorismo incidem sobre o contexto – condições ou efeitos da acção empreendedora; o actor – que é o empreendedor; e a acção – entendida como o processo empreendedor. Desenvolve-se ainda a relação existente e desejável entre incubação e empreendedorismo.
- ✓ 2.3. **A Incubação e os *clusters***, aborda em primeiro lugar e de forma breve as origens da teoria dos *clusters* e a vantagem competitiva, as definições e tipologias. Depois destaca as formas de polarização territorial das actividades e as relações caracterizadoras de *clusterização*. Finalmente, destaca-se a caracterização do *cluster* local e apresenta-se o *Micro cluster* da incubação.

O capítulo 3, **Análise da actividade de incubação de empresas em Zona de Fraca Densidade Empresarial**, faz num primeiro momento, uma breve caracterização das Entidades prestadoras do serviço de incubação em Portugal, onde se inclui o CACE do Alto Alentejo. Num segundo momento faz um breve

enquadramento da zona geográfica de intervenção e das particularidades dos territórios de reduzida densidade empresarial. Posteriormente, apresenta a metodologia, a natureza do estudo e o desenho da pesquisa para a realização do trabalho de campo. Por fim, apresenta os resultados da análise de caso.

No capítulo 4, **Conclusões**, procede-se a uma reflexão final sobre as contribuições gerais e específicas do trabalho. Além disso, deixam-se algumas sugestões para outras pesquisas relacionadas com o tema.

1.4. METODOLOGIA UTILIZADA

Uma estratégia de pesquisa deve ser seleccionada de acordo com o objecto do estudo e os objectivos da pesquisa. Os estudos de caso fornecem uma compreensão profunda do assunto da pesquisa, pois trata-se de um inquérito do empírico, que investiga o fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real (Yin, 1994).

Não é suposto que os estudos de caso sejam uma amostra estatística válida da população e, um ou dois casos, podem ser suficientes para conduzir a pesquisa e alcançar os objectivos definidos e validar a conclusão. A aproximação à pesquisa do estudo de caso, dentro da estrutura do método científico, permite desenvolver hipóteses, recolher dados empíricos e desenvolver as conclusões baseadas na análise dos dados, embora não forneça a generalização estatística tradicional (Fialho, 2002).

Os estudos de caso, como experiências, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Assim, o objectivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Por outro lado, na generalização analítica, a teoria, previamente desenvolvida, é usada como molde para comparar os resultados empíricos do estudo de caso (Yin, 1994).

Neste trabalho optou-se por fazer uma análise de caso, com o objectivo de compreender ou explicar um assunto específico - verificar se a perspectiva da incubação como *cluster* favorece o potencial de sucesso de projectos em territórios de reduzida densidade empresarial - capturando as perspectivas e as diferentes opiniões dos actores envolvidos no processo.

II – INCUBAÇÃO DE START-UPS

2.1. INCUBAÇÃO EMPRESARIAL

2.1.1. As origens da Incubação Empresarial

De uma forma genérica, o conceito de «incubação empresarial» é usado para descrever ou caracterizar aquele tipo de organizações que, de uma forma ou de outra, apoiam empreendedores desde o nascimento das suas ideias, até à criação e desenvolvimento da sua empresa. Uma das características gerais do conceito de incubação é a disponibilização, entre uma diversidade de apoios, de espaço físico para o desenvolvimento das actividades das empresas.

A análise, na percepção ampla do termo, permite juntar num mesmo conjunto centros de negócios, parques tecnológicos, organizações que prestam apoio a empresas numa lógica de teletrabalho, por não disporem de espaços físicos para a incubação (incubadoras “*without walls*”)⁵ e mais uma diversidade de outros modelos.

O termo “incubadora de empresas” tem a sua origem nos Estados Unidos da América (Vedovello e Godinho, 2003; Barrow, 2001; Hackett e Dilts, 2004). Existem várias referências à primeira experiência de incubação e à origem do termo, levada a cabo pela família Mancuso no início dos anos 50. A este respeito, encontram-se informações no site da National Business Incubation Association (NBIA)⁶ a Joe Mancuso⁷, pelo trabalho efectuado em Batavia, Nova Iorque. Devido a uma crise de desemprego, provocada por uma deslocalização de várias indústrias, Mancuso decide aproveitar um edifício anteriormente utilizado por uma grande empresa, e usá-lo como forma de fornecer espaço para *start-ups*. Para isso, após adaptar o edifício, disponibilizou-o aos empreendedores, cobrando uma pequena renda, já que o seu principal objectivo era o de estimular a actividade económica local. Apesar dos recursos limitados, um número considerável de *start-ups* emergiram, entre elas uma empresa ligada à avicultura. Por esse facto,

⁵ Camp e Peir (1986:2)

⁶ Site disponível em <http://www.nbia.org>

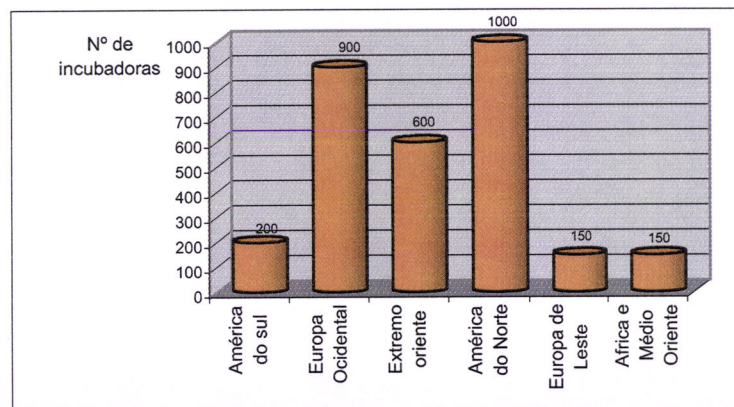
⁷ Joe Mancuso ficou famoso pela ligação ao termo e conceito “incubadora de empresas”.

começou por brincadeira, a referir-se ao espaço ocupado pelas empresas como “incubadora de empresas”.

Rapidamente outras cidades adoptaram o modelo e a facilidade de adaptação que o caracteriza permitiu um grande desenvolvimento das incubadoras em todo o mundo, tendo chegado a países tão diferentes como a Rússia, a China, a Malásia, a Tailândia e o Brasil, entre outros (Albert *et al*, 2002).

De acordo com Colin Barrow (2001), o número estimado de incubadoras existentes em 2001 rondava as 3.000, repartidas geograficamente conforme demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição das incubadoras no mundo (dados estimados em 2001)



Fonte: Barrow (2001)

Num estudo efectuado pelo Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES)⁸ em 2002, é feita uma análise mais pormenorizada desta distribuição geográfica de incubadoras. Assim, no caso da América do Norte, os E.U.A. são os que apresentam um grande crescimento no número de incubadoras, passando de menos de 100 em 1980, para cerca de um milhar no ano 2000. Na América do Sul, é no Brasil que as incubadoras ganharam mais adeptos. São-lhe atribuídas 160 das 200 existentes, quando tinham apenas 10 no início dos anos 90.

No caso do Extremo Oriente destacam-se três países. O Japão com 203 incubadoras a funcionar e com um Plano de Desenvolvimento para 2010, que prevê a criação de 300 novas incubadoras e a formação de 500 gestores profissionais de incubadoras, pretendendo com isso vir a criar 150.000 novos

⁸ CSES (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Final report, Comissão Europeia, Bruxelas.

empregos. A China iniciou um programa de incubação em 1987 e, no ano 2000, já tinha cerca de 200 incubadoras. A Coreia do Sul, tendo iniciado a experiência em 1993, apresenta já 144 em funcionamento. Também outras experiências com algum relevo são referenciadas na Índia, Malásia, Indonésia e Uzbequistão, por exemplo.

Em África, no Médio Oriente e noutras regiões, os destaques vão para o Egipto (iniciou a actividade em 1992) e a África do Sul. São conhecidas várias experiências consistentes noutros países como sejam: a Nigéria, o Gana, a Turquia, o Sri Lanka, o Dubai e a Jamaica.

Na Europa de Leste é a Polónia que maior desenvolvimento apresenta, contando no ano 2000 com 65 incubadoras, num total de 10 anos de actividade. Por último, na Europa Ocidental, das cerca de 900 incubadoras existentes, os países da União Europeia detêm o maior peso, conforme se pode observar na distribuição por países na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das Incubadoras nos países da União Europeia

País	Numero	País	Numero
Áustria	63	Itália	45
Bélgica	13	Luxemburgo	2
Dinamarca	7	Holanda	6
França	192	Portugal	23
Finlândia	26	Suécia	39
Alemanha	300	Espanha	38

Fonte: CSES (2002)

Da leitura da tabela, destacam-se os casos da Alemanha e França pelo número de incubadoras criadas.

Em Portugal, uma das primeiras experiências remonta ao ano de 1987, com a criação do Núcleo de Apoio à Criação de Empresas de Setúbal. Também a AITEC - Tecnologia de Informação, S.A., foi criada no ano de 1986 e em 1988 surge, no Porto, a NET - Novas Empresas e Tecnologias, S.A.

2.1.2. Uma terminologia em evolução

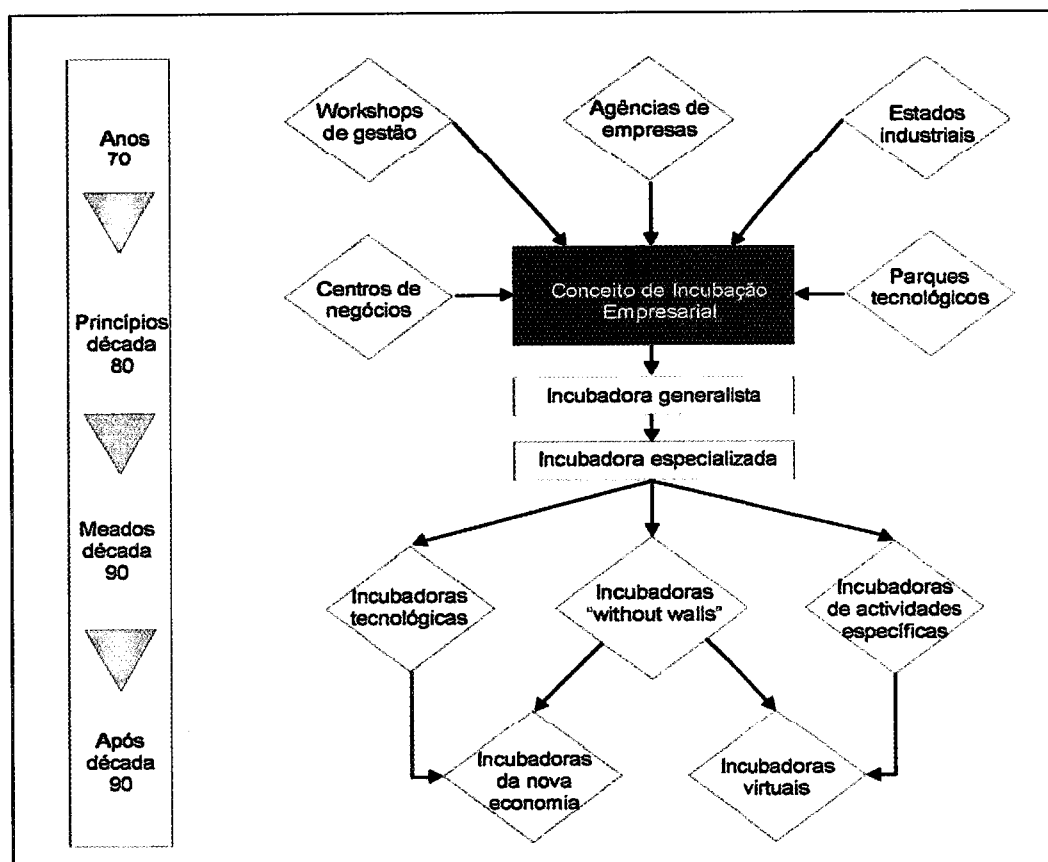
Embora o fenómeno seja relativamente recente, é um facto que actualmente já existe uma grande diversidade de tipologias de incubadoras. Conforme já foi referido, as origens do conceito de incubação empresarial ganham preponderância nos Estados Unidos da América e Europa, em finais dos anos 70, princípios da década de 80. De acordo com o CSES (2002), face a um clima de aumento de desemprego resultante do colapso das indústrias tradicionais, procuraram-se novas estratégias tendo em vista a regeneração de sectores e regiões em crise. Simultaneamente, passaram a usar-se as incubadoras de empresas como instrumentos de suporte à transferência de tecnologia e à inovação.

A primeira geração de incubadoras nos anos 80 oferecia, essencialmente, espaço físico e meios logísticos comuns para um conjunto seleccionado de empreendedores. Nos anos 90, foi reconhecida a necessidade de complementar o apoio do espaço físico com o serviço de aconselhamento, melhoria das competências e uma rede de serviços de apoio de cariz técnico e financeiro (acesso a capital semente) para os promotores das empresas instaladas na incubadora e para as já instaladas no exterior. Todas estas características foram legadas à segunda geração de incubadoras, se bem que, em muitos países o tipo de incubação ainda se mantém no primeiro nível. A partir de 1998, emergiu, paralelamente, um novo modelo de incubação, focalizado na área das TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação (Lalkaka, 2003).

A evolução do conceito pode ser sistematizada na Figura 1, podendo ser observado que, inicialmente a principal característica das incubadoras era a função imobiliária. Devido a constrangimentos financeiros, as *start-ups* eram avessas a sistemas de arrendamento a longo prazo. Por outro lado, como as expectativas das empresas eram de crescimento, enquadravam-se melhor num sistema com alguma flexibilidade tendo em atenção a sua crescente necessidade de espaço. Essas foram algumas das razões que, de acordo com "Allen

Consulting Group⁹, levaram muitas incubadoras de empresas a optarem pela localização nos parques industriais e a desenvolverem-se como parte integrante destes.

Figura 1 – Evolução do modelo de incubação empresarial



Fonte: CSES (2002)

As incubadoras mais diferenciadas desenvolveram-se a partir de finais dos anos 80 e anos 90, sendo que, a generalidade dos primeiros modelos eram de promotores públicos e não visavam o lucro, o que implicava a gratuidade dos serviços complementares, bem como a disponibilização de espaço a baixos custos. O grande crescimento de outros modelos, como são os exemplos das incubadoras virtuais e incubadoras com fins lucrativos, é um fenómeno recente, mas já com uma preponderância considerável (no ano 2000 estimava-se que o peso era de, aproximadamente, 18% das 3.000 incubadoras). Nos anos 90, emergem as incubadoras mais especializadas nas novas tecnologias e na Internet - incubadoras tecnológicas (CSES, 2002)

⁹ Allen Consulting Group (2003), *Bits Incubator Program – Pilot Evaluation*, (www.dcita.gov.au/download/0,2118,4_113634,00.pdf) consulta em 2004-01-04.

Assim, em 30 anos, as incubadoras de empresas foram sendo experimentadas e testadas, tendo-se espalhado pelo mundo inteiro existindo actualmente várias tipologias e modelos de incubação, implementados por um vasto número de promotores (para além das incubadoras de organismos públicos, as autarquias, as associações sectoriais, as colectividades locais, estabelecimentos de ensino e grandes empresas, entre outros).

O termo “incubadoras de empresas” tem, muitas vezes, entendimentos diferenciados, podendo por isso causar problemas de interpretação (OCDE, 1999). Por exemplo, em França, o termo “*incubateur*” é aplicado a estruturas de apoio que actuam após a criação da empresa. Já o termo “*pépinière*” é usado para o apoio que é prestado a montante da criação da empresa. Nos Estados Unidos da América, o termo “*incubator*” é, de uma forma geral, utilizado para referenciar as estruturas de apoio a montante e a jusante da criação de empresas.

Aqui, empregar-se-á o termo “incubadora de empresas” de uma forma genérica, independentemente do seu tipo de intervenção.

2.1.3. O conceito de Incubadora de Empresas e suas características

O conceito de incubadora de empresas teve a sua génese nos anos 50 em Batavia, Nova Iorque. Entretanto, com a evolução da actividade, as incubadoras de empresas foram alterando as suas características, tornando mais complexo o seu estudo. Se, por um lado, existe um consenso relativamente generalizado, sobre a incubação de empresas enquanto conceito, há, por outro, muitas diferenças na sua aplicação (Albert e Gaynor, 2001).

2.1.3.1. O conceito de Incubação Empresarial

Para Albert (1986), *“uma incubadora de empresas é um local colectivo e temporário que auxilia na implementação de novas empresas, oferecendo espaço, assistência e serviços ajustados às necessidades das novas empresas que estão a ser instaladas ou que foram criadas recentemente. A incubadora apresenta quatro características fundamentais:*

- 1. disponibilização de um espaço modular e expansível para arrendar por um período de tempo limitado;*
- 2. acesso a serviços comuns, essencialmente de funções administrativas;*
- 3. acesso a apoio na área da gestão e da tecnologia, tal como um acesso privilegiado a comunidades empresariais e científicas;*
- 4. espaço de interacção entre empresas, para ajuda mútua, com coordenação da equipa técnica”.*

Uma incubadora providencia espaço apropriado, partilha de serviços administrativos comuns e acompanhamento no desenvolvimento do projecto empresarial, num ambiente propício à sobrevivência das *start-ups*, quer na fase da sua criação, quer nos primeiros anos de vida (Allen e McCluskey, 1990).

Para Duff (1994: 11), *“uma incubadora de empresas pode ser definida como uma organização que oferece uma variedade de serviços de desenvolvimento de negócios e acesso a pequenos espaços, flexíveis, que vão de encontro às*

necessidades das empresas novas. O conjunto de serviços oferecido por uma incubadora é concebido de forma a potenciar o êxito e as taxas de crescimento das novas empresas e, deste modo, a maximizar o seu impacto no desenvolvimento económico. Uma incubadora de empresas abrange cinco dimensões, designadamente, desenvolvimento empresarial, consultoria, sinergias empresariais, espaço flexível e serviços partilhados”.

Com Sherman and Chappell (1998)¹⁰, o papel da incubação empresarial no desenvolvimento económico ganha uma ênfase maior, ao ser definida como *“uma ferramenta de desenvolvimento económico, destinada a auxiliar a criação e crescimento de novos negócios numa comunidade. As incubadoras de empresas ajudam a implementar negócios através de um número variado de serviços de apoio, tais como a assistência na elaboração de planos de negócio e de marketing, formação em gestão aos empresários, acesso às fontes de capital, bem como a um leque variado de outras áreas profissionais especializadas. Também providencia espaços flexíveis, partilha de equipamentos e serviços administrativos comuns”.*

Ainda nesta lógica generalista, outros autores e instituições apresentam as suas definições, como são os casos de Hansen *et al.* (2000) e a National Business Incubation Association (NBIA). A definição apresentada pela (NBIA)¹¹ refere que as incubadoras aceleram o desenvolvimento e sucesso de empresas empreendedoras, através de um grande leque de recursos e serviços, desenvolvidos ou planeados pela administração da incubadora, para posterior disponibilização conjunta às empresas e sua rede de contactos. Ainda para Hansen *et al.* (2000), *“uma incubadora é qualquer organização que auxilia no desenvolvimento de novos negócios, de uma forma rápida e através de um conjunto de serviços, tais como, espaço físico, capital, formação, serviços comuns e cruzamento de relações e contactos”.*

¹⁰ Citado por Albert e Gaynor (2001: 17), *Incubators – Growing up, moving out. A review of the literature.* (http://bama.ua.edu/~bpowell/academic_research/incubator%20literature%20review.doc), consulta em 2002-10-09.

¹¹ Disponível em (<http://www.nbia.org>), consulta em 2003-11-29.

2.1.3.2. Características genéricas das incubadoras

Para Lalkaka (1997) as características gerais das incubadoras de empresas, que as distinguem das demais estruturas e tipos de apoios existentes são:

- ✓ existência de infra-estruturas físicas (espaços modulados) apropriadas para a actividade das empresas, com fornecimento de serviços de logística comuns, acompanhamento de consultoria aos projectos, promoção da cooperação e espírito de grupo entre as empresas em incubação;
- ✓ uma equipa técnica de reduzida dimensão, mas dotada de competências chave, tendo em vista a prestação de apoio às empresas, nas suas áreas chave. Pode ainda existir uma rede de consultores externos, por forma a poder atender a todas as necessidades das empresas;
- ✓ existência de critérios de selecção de projectos/empresas a aceitar na incubadora, aspecto crucial na determinação da taxa de sobrevivência das empresas numa incubadora;
- ✓ rotatividade de ocupação dos espaços e período de tempo de incubação médio (3 anos);
- ✓ a incubadora de empresas, deve ser entendida e gerida como uma organização e um negócio viável, procurando a sua auto sustentabilidade a prazo;
- ✓ necessidade de suporte na fase de implementação e arranque, na maioria dos casos, baseados em apoios públicos ou similares.

2.1.4. As tipologias de incubadoras e suas características

2.1.4.1. Variáveis chave para a caracterização das incubadoras de empresas

As incubadoras, quer sejam criadas por organismos públicos ou entidades privadas, pelas características que apresentam, são mecanismos de apoio e estímulo à criação de empresas. Dependendo da localização e do contexto envolvente, as incubadoras podem ter objectivos variados: desenvolvimento local; criação de emprego; transferência de tecnologias; desenvolvimento ou reestruturação de determinados sectores ou actividades; rejuvenescimento de áreas deprimidas, entre outras. Efectivamente, com a expansão das incubadoras de empresas pelo mundo, a sua configuração tem sofrido alterações, desde logo pela necessária adaptação ao meio envolvente, passando a fazer parte dele e a crescer com ele. Por todas essas razões, as diferentes propostas de terminologias de incubadoras variam e com facilidade se desactualizam, face a uma realidade multiforme e em constante evolução.

Para Albert *et al.* (2002), existem seis variáveis chave, em função das quais se podem compreender e definir as incubadoras:

- i. a natureza dos promotores das incubadoras;
- ii. a missão e objectivos;
- iii. tipologia de projectos e públicos-alvo;
- iv. os serviços que oferece;
- v. o modelo de financiamento;
- vi. o contexto envolvente.

2.1.4.1.1. A natureza dos promotores das incubadoras

De acordo com Lalkaka (1997) e Latona (1987), existe uma grande variedade de promotores públicos e privados que intervêm no domínio da incubação. Esta

constatação é reforçada por Albert *et al.* (2002), que definem uma lista de tipos de promotores de incubadoras:

- Estado e seus ministérios;
- Colectividades locais e regionais;
- Associações sectoriais e de classe;
- Associações de desenvolvimento local e regional;
- Universidades, Centros de Saber e Escolas;
- Centros de Investigação;
- Associações privadas;
- Fundações e Institutos;
- Grandes Empresas;
- Imobiliárias;
- Gabinetes Jurídicos;
- Sociedades de capital de risco;
- *business angels*¹²;
- Empreendedores independentes.

2.1.4.1.2. A missão e objectivos

As entidades desenvolvem as suas declarações de missão para as partilhar com os seus *stakeholders*¹³. Uma boa declaração de missão dá aos funcionários e demais intervenientes no sistema, um sentido partilhado de oportunidade, direcção a seguir, significado e feito.

Em geral, os objectivos definidos pelas incubadoras, pertencem às categorias seguintes (Albert *et al.*, 2002):

- a criação de emprego;
- o desenvolvimento económico pela via da criação de empresas;
- o lucro;
- a transferência e valorização de tecnologias;
- a revitalização de zonas e sectores em dificuldade ou em reconversão;

¹² Indivíduo (particular) que investe em *start-ups*.

¹³ Entendidos como as partes interessadas no projecto.

- a diversificação do tecido industrial;
- a promoção de nichos de actividade específicas;
- a apoio a públicos-alvo específicos.

2.1.4.1.3. Tipologia de projectos e públicos-alvo

As incubadoras podem ser do tipo generalistas ou especializadas numa determinada área de actividade (são disso exemplos o artesanato, a biotecnologia, a produção, entre outros). Podem também privilegiar públicos-alvo específicos, como sejam: estudantes, jovens empresários, minorias, empresas estrangeiras, desempregados, etc. Podem dirigir-se a empreendedores na fase da criação da empresa, só após a sua criação, ou na fase de lançamento e crescimento (Albert *et al.*, 2002).

2.1.4.1.4. Oferta de serviços

São vários os tipos de serviços oferecidos pelas incubadoras. As incubadoras ditas da primeira geração, baseavam os seus serviços no fornecimento de espaço a custos baixos, com alguns serviços de logística comuns, complementados casualmente, com aconselhamento técnico. Actualmente, as incubadoras têm um leque de serviços mais diversificado, o que dificulta um consenso na sua definição, de forma correcta e abrangente. No entanto, autores como Allen e McCluskey (1990), Latona e La Van (1987), Chinsomboon (2000), Lewis (2001), Albert *et al.* (2002), convergem na descrição que fazem dessa variedade, podendo concluir-se que as incubadoras, na sua generalidade, oferecem a maioria ou mesmo a totalidade, das facilidades e serviços seguintes (embora com importâncias relativas diferentes, dependendo do tipo de incubadora):

- “Imobiliário”, através do fornecimento de espaços modulados para incubação de empresas de serviços (escritórios) e/ou de pequenas indústrias/oficinas (pavilhões), de acordo com a opção estratégica para cada localização, que deve ser tomada tendo em conta a base económica regional/local e estratégia da incubadora. Preferencialmente, estes

espaços devem também estar dotados de outros meios complementares, como salas de reunião para disponibilizar, etc.;

- serviços de logística comuns, como sejam nomeadamente, serviços de secretariado, Internet, bar, fotocopiadora, fax, etc., a que terão acesso as empresas instaladas;
- acompanhamento técnico e aconselhamento, proporcionando apoio técnico especializado nos vários ramos de actividade em que actuam as empresas;
- formação empresarial especializada;
- apoio no acesso aos financiamentos e incentivos financeiros de que necessitam.

2.1.4.1.5. O modelo de financiamento

A discussão sobre as fontes de financiamento das incubadoras compreende, não só o financiamento necessário para a fase de investimento, como também o financiamento aos custos de exploração no seu lançamento e, posteriormente, na maturidade. Assim, Albert *et al.* (2002) apontam os seguintes recursos financeiros:

- rendas e serviços prestados às empresas em incubação;
- serviços prestados externamente;
- subvenções e fundos públicos;
- patrocínios;
- receitas diversas (como é o exemplo dos *royalties*).

2.1.4.1.6. O contexto envolvente

A envolvente influencia fortemente a missão, objectivos e toda a vida da incubadora (Bernier, 2001). Serão certamente diferentes as características duma incubadora localizada numa região em reconversão, ou debilitada, quando comparadas com outra localizada numa zona industrializada, ou ainda, se estiver numa área rural.

Também para Albert *et al.* (2002), a cultura vigente tem grandes implicações na performance da incubadora. Os autores dão alguns exemplos que demonstram claramente o anteriormente observado:

- as “incubadoras generalistas” encontram-se geralmente nas áreas em reconversão ou zonas rurais;
- as “incubadoras tecnológicas - *high tech*” implantam-se junto de campos universitários;
- as incubadoras complementares à actividade de outra(s) empresa(s), ficam junto dessas grandes empresas.

2.1.4.2. Tipologias de incubadoras

De acordo com Hackett e Dilts (2004), autores como Allen e McCluskey e Joseph Latona são dos primeiros a efectuar estudos subordinados ao tema da identificação dos diferentes tipos de incubadoras, limitando as suas classificações a três tipos: incubadoras públicas, incubadoras privadas e incubadoras universitárias. No entanto, à medida que o campo de análise da incubação se tornou mais complexo, também outras propostas de classificação foram surgindo¹⁴. As classificações são baseadas na localização (rural, urbana), nos objectivos das incubadoras (sem fins lucrativos, com fins lucrativos), no tipo de promotores da incubadora (de universidades, de organismos públicos, privados), no tipo de projectos/empresas a incubar (tecnológicas, industriais, mistas, sectoriais, etc.), bem como nas variedades resultantes das várias combinações entre os exemplos citados.

Para Albert *et al.* (2002), a existência de uma tão grande variedade de promotores (conforme é descrito no ponto 2.1.4.1.1.), tem implicações na definição dos objectivos da incubadora, variando estes consoante o tipo de promotor. Também as outras características anteriormente referidas (tipologia de projectos e públicos-alvo, serviços e modelo de financiamento) poderão variar de acordo com o promotor. Por considerarem que a natureza do promotor é o critério que determina os restantes, propõem uma classificação em quatro grandes grupos:

- incubadoras de desenvolvimento económico local;
- incubadoras ligadas a Instituições académicas e científicas;
- incubadoras ligadas a grandes empresas;
- incubadoras independentes criadas por empreendedores ou investidores privados.

¹⁴ De acordo com Albert e Gaynor (2001):

- Allen e McCluskey classificam em: Académicas; Capital semente; Públicas sem fins lucrativos; Com fins lucrativos.
- Campbell, Kendrick, Samuelson classificam quanto ao cariz: Industrial; Universitário; Sector privado; Serviços.
- Sherman e Chappell classificam em: Mistas; Industriais; Tecnológicas; Serviços; Micro empresas.
- Rustam Laikaka classifica, quanto ao promotor: Universitárias; Sector privado; Venture Capital; Parceria pública/privada.

Esta classificação, como outras, tem as suas limitações. As quatro categorias não são homogêneas e as suas fronteiras não são estanques, o que significa que pode haver casos híbridos.

Também Allen e McCluskey (1990) avançam com uma classificação, constituída por quatro categorias base. Duas delas são definidas considerando os objectivos da incubadora: incubadora sem fins lucrativos, onde a focagem é na criação de emprego; incubadora com fins lucrativos, cujo objectivo fundamental é o lucro. Uma terceira tipologia é a incubadora académica e por último a incubadora de capital semente com fins lucrativos.

Quando comparadas com a classificação anterior de Albert, verifica-se que existe uma grande similitude entre as incubadoras. As incubadoras académicas são referidas nos dois casos. As sem fins lucrativos, tendo em conta os objectivos a que se destinam, correspondem sem dúvida à tipologia das incubadoras de desenvolvimento local. Pelo contrário, as com fins lucrativos encaixam-se melhor nas incubadoras independentes de investidores privados. As de capital semente poderão ter correspondência nas incubadoras ligadas às grandes empresas, mas também nas de investidores privados.

Adopta-se neste trabalho, com a introdução de pequenas adaptações nas terminologias, a classificação defendida por Albert *et al.* (2002), dado considerar-se ser a que melhor agrupa e define os diversos tipos de incubadoras existentes. Assim, e ainda segundo os autores, a primeira categoria - "incubadoras de desenvolvimento económico local" -, foi definida tendo em conta a sua missão e objectivos, enquanto que as restantes três, foram agrupadas em função da categoria "natureza do promotor".

Acrescenta-se ainda um outro tipo de incubadora, muito específica, que surgiu muito recentemente e com um potencial de crescimento muito elevado. Trata-se da incubadora virtual e, pelas razões apresentadas, justifica ser referenciada.

2.1.4.2.1. Incubadoras de Desenvolvimento Local

São aquelas que existem em maior número, as mais antigas e que estão em constante desenvolvimento. Este tipo de incubadoras situam-se, maioritariamente, em zonas económicas urbanas e suburbanas, apoiando-se em parcerias locais (com parceiros públicos ou privados), beneficiando de apoios do Estado ou supra governamentais (como é o exemplo, na União Europeia, dos programas comunitários). Têm como objectivo estimular a actividade económica local, por via do apoio à criação de empresas e respectivos efeitos no emprego, uma vez que o apoio estimula o espírito empreendedor (Albert *et al.*, 2002).

Num estudo comparativo¹⁵, efectuado às incubadoras de quatro países (França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América), Albert *et al.* (2002), analisando a similaridade de características encontradas entre as várias incubadoras estudadas, concluem pela evidência das seguintes características comuns:

- têm origem nas iniciativas locais;
- o seu grande incremento dá-se a partir de meados dos anos 80;
- a sua criação e implementação não foi objecto de programas nacionais em cada um dos países, nem houve preocupação com a uniformização de modelos;
- inicialmente localizadas em regiões urbanas, vão-se estendendo para outras áreas, como sejam as regiões em reconversão e outras envolventes;
- no início, a tónica foi colocada sobre o fornecimento de espaço físico e serviços de logística comuns básicos; os outros serviços, como sejam, o acompanhamento e aconselhamento técnico são implementados posteriormente; nalguns casos, assim que os financiamentos públicos cessaram, regressaram às características da fase inicial, ou seja, fornecimento de espaços modulados (gestão imobiliária);
- ilusões sobre o pretenso papel "mágico" que as incubadoras poderiam deter na atracção de empreendedores para territórios deficitários, criaram fortes decepções;

¹⁵ Estudo de Albert *et al.* (2002), efectuado para Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie, subordinado ao tema: *"Les incubateurs: émergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leurs stratégies: France; Allemagne; Royaume Uni; Etats-Unis.*

- as incubadoras desta tipologia, consideradas como boas práticas e grande sustentabilidade, são consequência de uma gestão profissional e estável que beneficiou de um apoio regular por parte dos seus *stakeholders*;
- são exercidas, frequentemente, outras funções complementares, como sejam o acolhimento de empresas já existentes, ou ainda o alojamento de centros de pesquisa/investigação de interesse local, projectos sem fins lucrativos de interesse local, etc.

2.1.4.2.2. Incubadoras Académicas e Científicas

Trata-se de incubadoras criadas por iniciativa académica (universitária) ou centros de investigação e, embora já existam há bastante tempo, normalmente com bons resultados, não têm conhecido grande incremento na globalidade dos países. As incubadoras académicas têm modelos muito diversificados e são, cada vez mais, incentivadas pelo poder público (Albert *et al.*, 2002).

No que respeita aos modelos, podem encontrar-se algumas das configurações seguintes:

- incubadoras internas ao estabelecimento ou universidade, reservadas aos estudantes;
- podem pertencer à universidade e estar situadas, dentro ou fora do *campus* universitário;
- podem ser generalistas ou especializadas, com forte componente de investigação (exemplo de especialização em *start-ups* tecnológicas);
- pode não haver infra-estruturas físicas para acolhimento de projectos, mas terem um programa de apoio à criação de empresas, que englobe a formação, o aconselhamento e encaminhamento para lançamento do negócio.

A necessidade de incentivar o espírito empreendedor, a aposta no lançamento de programas de estímulo ao desenvolvimento da economia do conhecimento¹⁶, bem como, a promoção da inovação e transferência de tecnologias a partir da investigação, tem merecido uma atenção redobrada por parte de muitos países. Veja-se o exemplo da União Europeia com as várias iniciativas e recomendações feitas nesse âmbito, nomeadamente, insistindo com a importância do ensino do empreendedorismo nas universidades¹⁷ e uma maior aproximação entre o meio académico e o empresarial.

Nesta sequência, as incubadoras académicas e científicas estão no cruzamento destas duas políticas convergentes, a inovação e o empreendedorismo.

¹⁶ Para maior detalhe acerca do tema ver, por exemplo, Fialho, Cândido (2002), *Gestão do Conhecimento: O Novo Paradigma das Organizações. Estudo sobre as práticas das PME Excelência do Alentejo*, Tese de Mestrado, não publicada, Évora, UE.

¹⁷ Comunidades Europeias (1998), *Relatório da Task Force para a Simplificação do Enquadramento Empresarial – Best*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Vol. II, Luxemburgo.

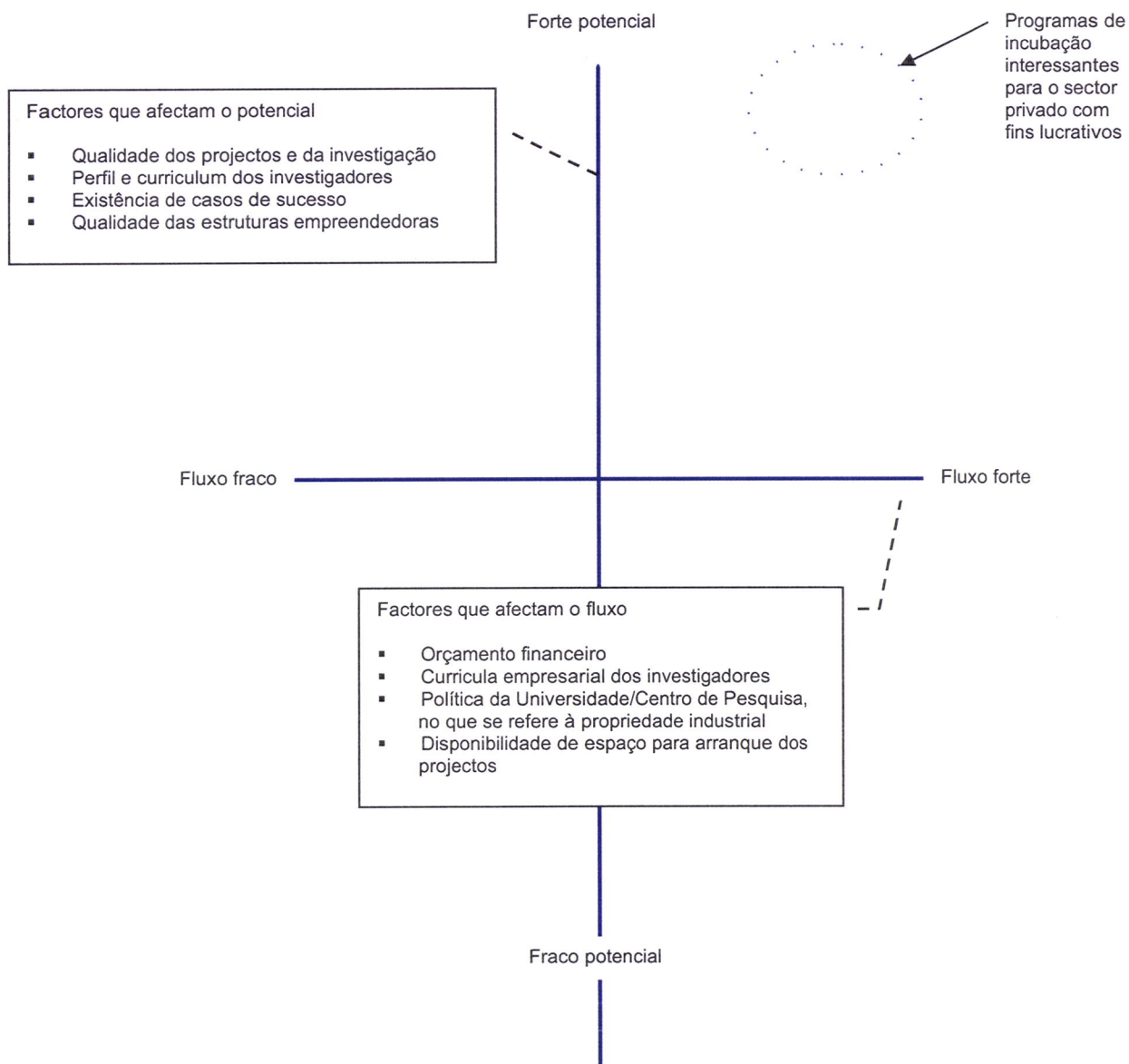
As razões que levam as universidades e centros de investigação a criar as suas incubadoras, podem ser diversas. Desde logo para desenvolver o espírito empreendedor na universidade e nos laboratórios. Por outro lado, contribuir para reforçar a sua imagem no mercado, potenciando assim, a atracção de estudantes, professores e empresas. Finalmente, o facto de desejarem aumentar as transferências de tecnologias, as relações com a indústria/meio empresarial e participar activamente no desenvolvimento económico local (Albert *et al.*, 2002)

Um dos principais problemas neste tipo de incubadoras é exactamente a delicadeza da sua gestão. Existe sempre um grande choque entre duas culturas, muito diferentes e pouco compatíveis: a cultura académica e a cultura empresarial/industrial. Também surgem conflitos de interesse e desentendimentos entre os vários actores (investigadores, professores, empreendedores, organismos, etc), principalmente com questões como as da propriedade industrial. O estatuto jurídico, organizacional e financeiro da instituição académica coloca, por vezes, inúmeros entraves ao processo.

O interesse e o potencial dos projectos a incubar é, finalmente, a característica determinante que falta analisar. O sucesso ou insucesso depende, em parte, do fluxo de projectos e, noutra parte da qualidade desses projectos. Lynda Gaynor¹⁸ aponta os factores que afectam o fluxo e o potencial dos projectos de *start-ups* procedentes da investigação (Figura 2).

¹⁸ Citado em Albert *et al.* (2002)

Figura 2 – Factores que influenciam as start-ups de investigação

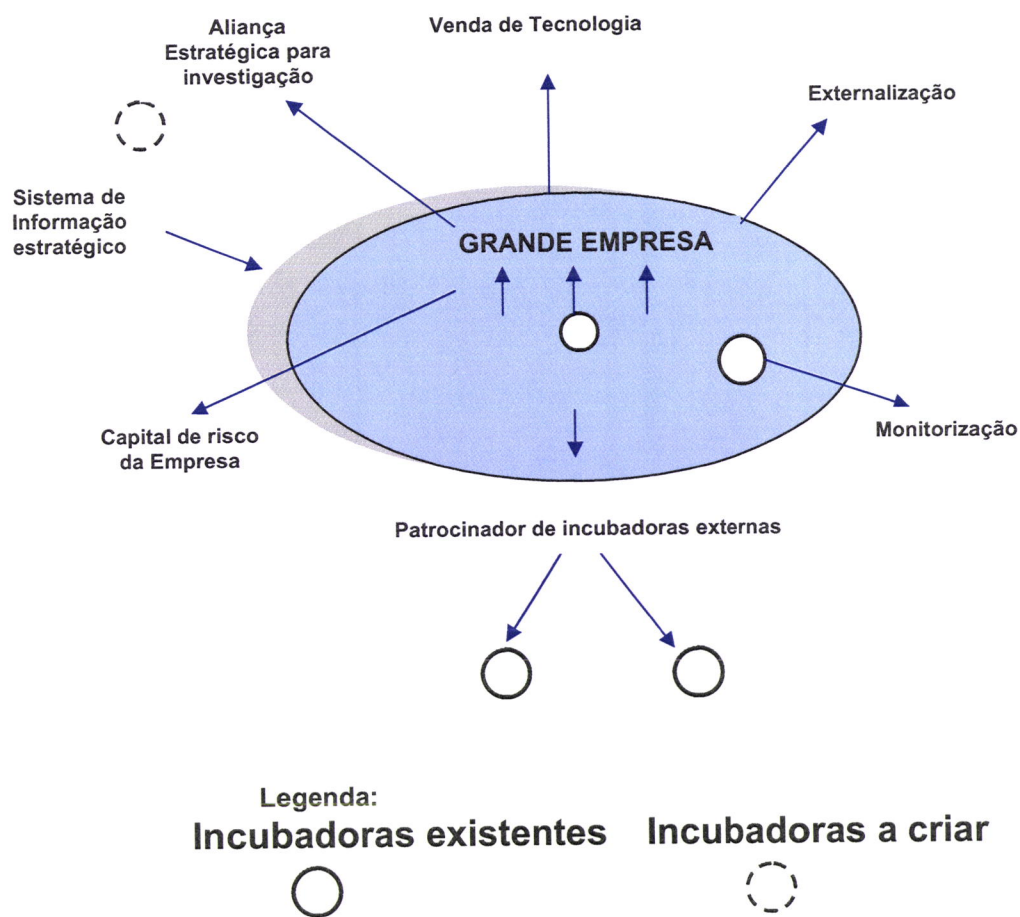


Fonte: Albert et al. (2002)

2.1.4.2.3. Incubadoras de Grandes Empresas (*Corporate*)

As incubadoras ligadas a grandes empresas, surgem por razões que podem ser de ordem estratégica da empresa, ou na sequência de políticas de inovação e de recursos humanos. Na maioria dos casos, a criação de uma incubadora deve-se a esta última razão, podendo tomar diferentes formas, mas todas com uma forte componente empresarial, conforme demonstra o esquema seguinte.

Figura 3 – Políticas empresariais das grandes empresas



Fonte: Albert et al. (2002)

Nestes casos, a grande empresa preocupa-se com o desenvolvimento interno do espírito empreendedor, o que conduz, a prazo, ao aparecimento de novos negócios, alguns da iniciativa dos seus trabalhadores: esses projectos podem desenvolver-se como uma nova área dentro da própria empresa, ou serem totalmente externalizados.

Quando se está perante *start-ups* de iniciativa dos trabalhadores, apoiadas pela grande empresa (enquanto entidade empregadora), a incubação toma a forma de monitorização.

Outra questão estratégica é a capacidade da empresa estar devidamente actualizada e atenta ao mercado, no que concerne às inovações tecnológicas, e também ao nível de produtos ou serviços, sejam eles de mercados reais ou potenciais. Neste âmbito, a grande empresa pode enveredar por uma via de procura de alianças estratégicas na área da investigação (com empresas concorrentes, ou não), ou recorrendo à figura do capital de risco¹⁹ que utiliza para investir de forma minoritária em *start-ups*, ou também, pela via da associação a incubadoras já existentes no exterior.

O papel das incubadoras é, por conseguinte, servir de base transitória ao desenvolvimento de inovações. Se emergirem, estas inovações serão então integradas dentro da empresa, ou desenvolvidas em unidades externas semi-autónomas. Actualmente, a maioria das incubadoras existentes destinam-se ao desenvolvimento de projectos internos, de gestão própria, ou encorajando e apoiando trabalhadores seus a lançarem o negócio (Albert *et al.*, 2002).

¹⁹ Capital de risco refere-se ao financiamento de capitais próprios fornecido, normalmente, a empresas jovens e não cotadas, para permitir que comecem a desenvolver-se ou a expandir-se.

2.1.4.2.4. Incubadoras de Investidores Privados

Estes tipos de incubadoras são criadas por investidores privados, podendo destacar-se, as sociedades de capital de risco, os empreendedores em geral e os *business angels*²⁰.

Para a implementação e arranque de um projecto de investimento empresarial, as fontes de financiamento a que se recorre podem ser de várias naturezas. O crédito bancário é uma das mais utilizadas, sendo que existem outras complementares. Albert *et al.* (2002) apontam três categorias de fontes de financiamento complementares: os sócios, familiares e amigos (que constitui o capital de proximidade); os *business angels* e as sociedades de capital de risco.

O que acontece, no caso das sociedades de capital de risco e dos *business angels*, dada a experiência que têm, nomeadamente na questão da análise de risco nos investimentos das *start-ups*, é que optam pela criação de incubadoras para melhor gerir os seus riscos e aumentar a eficácia.

²⁰ São investidores privados que, não só financiam pequenas empresas, mas também lhes dão o seu *knowhow*.

2.1.4.2.5. Incubadoras Virtuais

Nas últimas décadas, de uma forma relativamente constante, tem-se falado de uma nova concepção da economia, de novos paradigmas que a acompanham e definem, associados à era da informação e à era da gestão do conhecimento. A gestão do Conhecimento passa, essencialmente, pela partilha dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional (Fialho, 2002).

De acordo com Zorinho (2001:34), “a informação como recurso é um bem de mercado dando origem a uma economia da informação que, no entanto, é apenas uma parte ínfima da nova economia que emerge das plataformas tecnológicas. Essa nova economia é sobretudo a economia em que o valor decorre da capacidade de extrair valor da informação, ou seja, é cada vez mais uma economia do conhecimento”.

O desenvolvimento das redes de informação e comunicação faz com que, as plataformas tecnológicas e as tecnologias de processamento de conteúdos assumam um papel, não apenas orgânico e funcional, mas também genético, na dinâmica de evolução da sociedade moderna (Zorinho, 2001).

Neste âmbito, o papel desempenhado pelas tecnologias de informação é estratégico. As novas tecnologias e a informação estão na base duma nova sociedade e na promoção de novos negócios.

A Internet é um dos ícones desta nova economia, com os ambientes virtuais a emergirem no nosso quotidiano. Na década de 90, houve como que uma epidemia do “virtual”, que assolou o domínio dos sistemas de informação e das tecnologias e aplicações a eles associadas (Zorinho, 2001).

Por isso, vários trabalhos são dedicados às incubadoras da nova economia, como por exemplo o trabalho de Chinsomboon (2000). Pela sua especificidade e rápida ascensão, as incubadoras virtuais têm ganho algum destaque, razão pela qual, se procede à sua caracterização.

Uma incubadora virtual engloba num só serviço, o apoio à criação, alojamento e acompanhamento técnico à execução de negócios virtuais. Tratando-se de uma incubadora na *web*, ela é organizada numa lógica de rede, fornecendo ferramentas *on-line* e recursos em *off-line*, responsáveis pela coordenação de uma rede de consultores especializados, que actuam no apoio aos empreendimentos virtuais, tendo como objectivo os negócios reais.

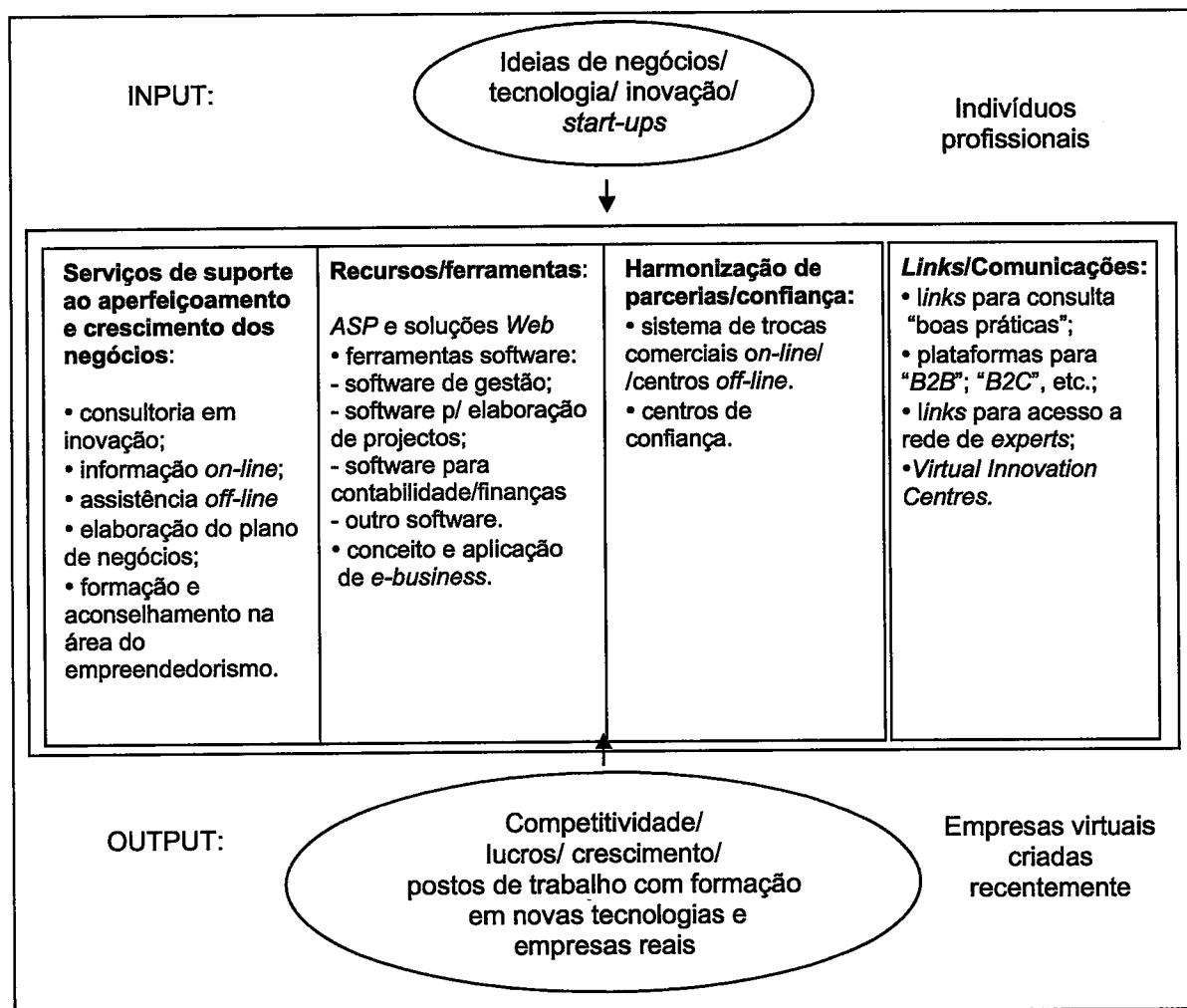
Os serviços da incubadora incluem:

- serviços de apoio técnico para *start-ups* e crescimento de empreendimentos virtuais, incluindo o reforço das actividades de marketing, comercialização e vendas;
- ferramentas de software e aplicação do conceito de *e-business* como suporte à gestão (comunicação, coordenação e cooperação) de empresas virtuais;
- disponibilização de uma plataforma virtual para o encontro e harmonização de interesses comuns e lançamento de parcerias (*matching*);
- uma lista recomendada e orientada de *links* para consulta de exemplos de boas práticas, de contactos e redes de especialistas em vários domínios e com interesse em partilhar *know-how*²¹.

De uma forma resumida, o esquema da Figura 4 representa a lógica *input-output* da incubadora virtual.

²¹ Aqui entendido como conhecimento e competência.

Figura 4 – A oferta da Incubadora Virtual numa lógica input-output



Fonte: Hausner et al. (2002)

2.1.5. Modelo de incubadora empresarial

Proceder a uma análise comparativa entre incubadoras é, notoriamente, um trabalho complexo, dada a grande diversidade de modelos existentes. No limite, devido às influências da localização, meio envolvente, serviços prestados, entre outros, existem tantos modelos quanto o número de incubadoras, já que, individualmente, cada incubadora integra elementos diferenciadores.

No entanto, como já foi visto anteriormente, muitas das características das incubadoras são comuns à globalidade dos modelos existentes, salvaguardando as suas especificidades particulares. Neste âmbito, o *benchmarking*²² é uma ferramenta crucial, pois possibilita o levantamento dos exemplos de boas práticas, permitindo assim a avaliação do desempenho das incubadoras. Uns dos trabalhos mais importantes sobre *benchmarking* nas incubadoras de empresas, foi efectuado pelo CSES²³, para a Comissão Europeia. Nesse trabalho, o CSES desenvolveu um modelo genérico de incubadora de empresas, abarcando as funções básicas e os procedimentos operacionais (Figura 5).

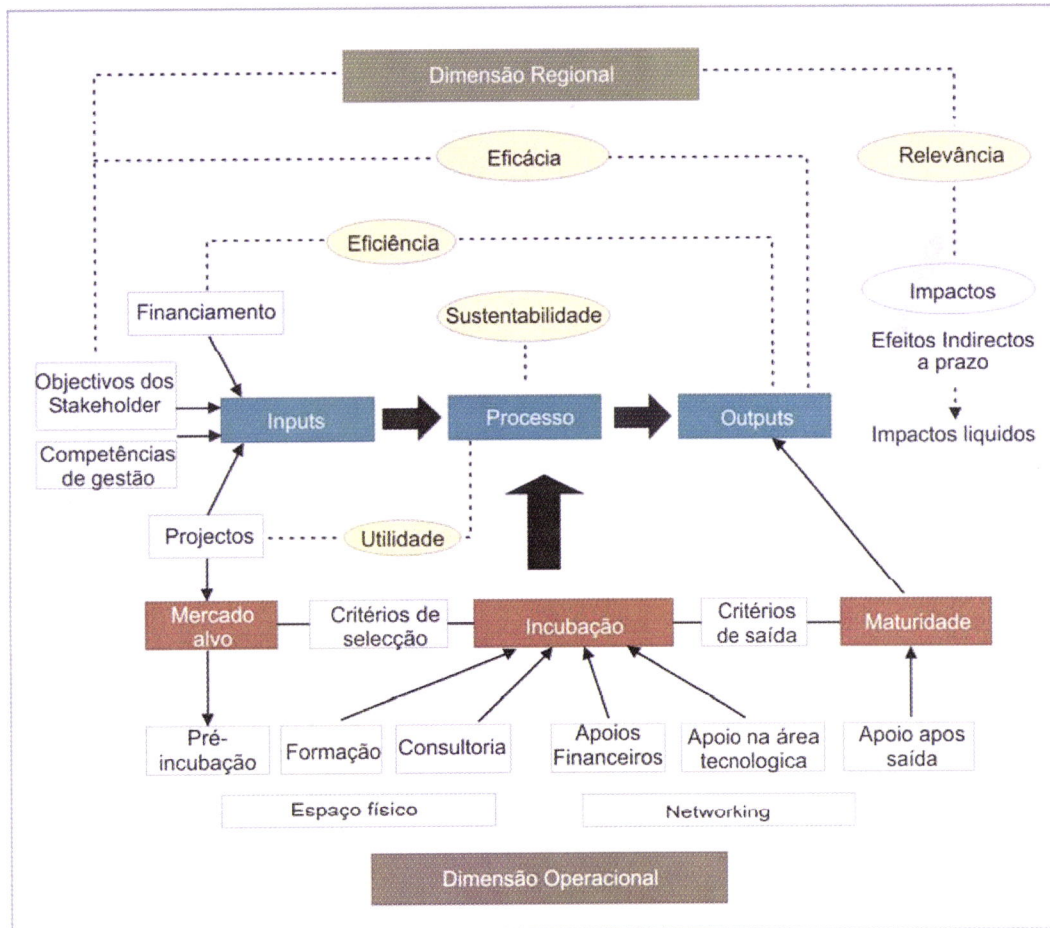
A forma como as incubadoras operam, pode ser resumida numa lógica de modelo *input-output* (CSES, 2002):

- *inputs* – são constituídos, genericamente, pelas contribuições dos *stakeholders* (incluem-se aqui os recursos financeiros, nomeadamente os destinados à fase de investimento), os meios humanos e os projectos apresentados pelos empreendedores;
- processo de incubação – os vários *inputs* são introduzidos no processo de incubação empresarial através dos serviços fornecidos pela incubadora, nomeadamente, disponibilização de espaços modulados e outros serviços de apoio às empresas/projectos;
- *outputs* – são empresas saídas com êxito da incubadora (aquelas que atingiram a maturidade), com impactos quer ao nível do emprego, quer na criação de riqueza nas economias locais.

²² O *Benchmarking* é entendido como a comparação regular das performances e dos métodos de trabalho de uma organização com outras organizações, cujas práticas possam constituir referência.

²³ CSES (2002), *Benchmarking of Business Incubators, Final Report*, Comissão Europeia, Bruxelas.

Figura 5 – Modelo de incubadora empresarial



Fonte: CSES (2002)

Conforme pode ser verificado no esquema, o modelo combina a dimensão processual da incubação, na lógica *input-output* (identificada a azul), com os factores-chave identificados nas boas práticas analisadas no estudo (a amarelo).

No que respeita à dimensão operacional, três aspectos fulcrais devem ser destacados:

- Desde logo, o **mercado-alvo da incubadora**, que deve estar em perfeita sintonia com o tipo de projectos e público-alvo. Proceder-se-á nessa fase a uma avaliação de projectos e de empreendedores, com conseqüente triagem, onde alguns empreendedores serão aconselhados/orientados para a fase de pré-incubação. Aí receberão um conjunto de apoios muito centrados nas áreas da formação e elaboração do plano de negócios, antes de poderem ser admitidos na incubadora. Nesta fase, a existência de critérios de selecção bem definidos e adequados é fundamental para o êxito do processo.

● A fase de **incubação** pressupõe o fornecimento de quatro categorias de serviços: a formação especializada e à medida das necessidades da empresa, o acompanhamento técnico e consultoria na área da gestão, os apoios financeiros da própria incubadora e/ou das instituições financeiras e também o apoio na área tecnológica, por recurso à bolsa de consultores externos. Para além destes, existe uma preocupação contínua na constituição de um leque de oferta de serviços/apoios complementares mais alargada, bem como na criação de condições para uma lógica de funcionamento em rede (internamente, entre as empresas e externamente, com outras entidades parceiras). Tal como na fase anterior, a existência de critérios de saída objectivos, mas flexíveis, permite encarar a fase da saída das *start-ups* com mais tranquilidade.

● A fase da **maturidade**, correspondendo ao final do processo de incubação, constitui-se como a meta mais desejada, visto que, quanto mais casos de saídas de empresas com sucesso houver, mais razões e argumentos a incubadora apresenta para uma avaliação positiva. O facto da duração da incubação ser, geralmente, fixada para um período de tempo que medeia entre os três e cinco anos, provoca sempre constrangimentos na altura da saída. Algumas empresas sairão antes do final do prazo e outras necessitarão de mais algum tempo para efectuarem esse passo. A gestão desta rotatividade é um dos aspectos cruciais do processo. No entanto, será importante que a incubadora mantenha a lógica de rede também com as empresas que saem, não só para alargar o seu *networking*, mas também para possibilitar a manutenção de prestação de serviços pós-incubação.

Quanto à dimensão regional, o CSES (2002), identificou um conjunto de critérios chave, que estão na base dos indicadores de referência a considerar na implementação e avaliação de uma incubadora de empresas:

- **Eficiência** – entendida como a relação entre os *inputs* (financeiros) e os resultados atingidos e, ligado a isto, a valorização financeira;
- **Eficácia** – avaliada tendo em conta se o nível de resultados atingidos demonstra que os objectivos específicos estão a ser cumpridos.

- ◆ **Relevância** – quando os objectivos/resultados possibilitam promover objectivos políticos mais amplos.
- ◆ **Utilidade** – avaliada considerando a compatibilidade entre os serviços providenciados e as necessidades dos clientes.
- ◆ **Sustentabilidade** – é medida considerando a solidez das operações e a durabilidade dos resultados que estão a ser alcançados.

As Tabelas 2 e 3 sistematizam a interpretação dos vários critérios no contexto da avaliação das melhores práticas de incubadoras de empresas.

Tabela 2 – Definição de critérios para o sucesso da incubadora

Critérios	Inputs e Processos	Resultados/Efeitos
Relevância	Estratégia e missão da incubadora e a sua relevância para as empresas e prioridades de desenvolvimento regional.	Diz respeito às características da incubadora, definições do mercado alvo e admissão de critérios qualitativos.
Eficiência	<i>Inputs</i> financeiros, custos operacionais e os serviços prestados às empresas em incubação.	Custo efectivo dos resultados (ex: custo por <i>start-up</i> com êxito, custo por posto de trabalho criado).
Eficácia	Objectivos específicos alcançados, que foram previstos no plano de negócios da incubadora (ex: taxa de empresas saídas com sucesso).	Objectivos alcançados tendo em vista o desenvolvimento regional (ex: contribuição para a melhoria das condições de emprego e criação de riqueza).
Utilidade	Taxas de ocupação e aceitação dos serviços prestados pela incubadora.	Compatibilidade entre os serviços da incubadora e as necessidades dos clientes, contribuindo assim para a sua performance.
Sustentabilidade	Sustentabilidade financeira da incubadora (ex: grau de cobertura dos custos operacionais pelas receitas), atractibilidade da incubadora, medida pelo nível de procura dos seus espaços e serviços, preços praticados pela incubadora comparados com os de mercado. Diversidade das fontes de recursos da incubadora, incluindo ajudas do sector público.	Taxa de empresas bem sucedidas (saídas com êxito da incubadora), número de empresas saídas e estabelecidas na mesma área geográfica da incubadora, e a forma como a incubadora promove novas <i>start-ups</i> em sectores cruciais da economia local. Validade da estratégia de negócio da incubadora, diversidade e continuidade das fontes de receitas.

Fonte: CSES (2002)

Tabela 3 – Definição de indicadores de sucesso da incubadora

Crítérios	Inputs e Processos	Resultados
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempo para arranque</u> : Período de tempo requerido para estabelecimento da incubadora; • <u>Custo de investimento da incubadora</u> : Investimento total/espaco da incubadora; • <u>Nível de financiamento</u> : Rácio dos financiamentos público sobre os privados; • <u>Capacidade de gerar receitas</u> : Proporção de receitas cobradas aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Custos da incubadora</u> : Investimento total/m² espaco; • <u>Custo por empresa incubada</u>: Investimento total/n.º de <i>start-ups</i>; • <u>Custo por empresa saída com êxito</u> : Investimento total/ n.º de empresas saídas com êxito; • <u>Custo por posto de trabalho</u> : Investimento total/postos de trabalho criados nas empresas em incubação e nas saídas da incubadora.
Utilidade	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Taxa de ocupação</u> : Percentagem do espaco da incubadora destinado às empresas; • <u>Taxa de utilização dos serviços da incubadora</u> : Percentagem de empresas que usam os serviços de incubação. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rotatividade da incubadora</u> : Número de empresas que entram/saem da incubadora; Tempo médio de incubação; • <u>Satisfação do cliente</u> : Percentagem de empresas que satisfazem as suas necessidades com os serviços fornecidos pela incubadora; contribuição da incubadora para o seu desenvolvimento.
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Taxa de <i>start-ups</i></u> : N.º ou percentagem de admissões que levam a <i>start-ups</i>; • <u>Período arranque da <i>start-up</i></u> : Período de tempo necessário para o arranque da <i>start-up</i>; • <u>Taxa de sobrevivência</u> : N.º ou percentagem de <i>start-ups</i> em actividade após três anos. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criação de riqueza</u> : Média relativa ao <i>turnover</i> das empresas e média anual das taxas de crescimento, valor acrescentado das actividades de negócios; • <u>Criação de postos de trabalho</u> : N.º e tipo de p.t.'s por empresa e taxas de crescimento anual, proporção de p.t.'s preenchidos por pessoas locais, qualidade do emprego.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Break-even financeiro</u> : Ponto crítico financeiro: receitas menos os custos operacionais; • <u>Taxas de Mercado</u> : Nível de preços cobrados para espaco/serviços da incubadora comparado com as taxas de mercado locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Taxa de sucessos</u> : Percentagem de empresas que saem da incubadora todos os anos; • <u>Taxa de retenção</u> : Percentagem de empresas que saem da incubadora e se mantêm na área local.

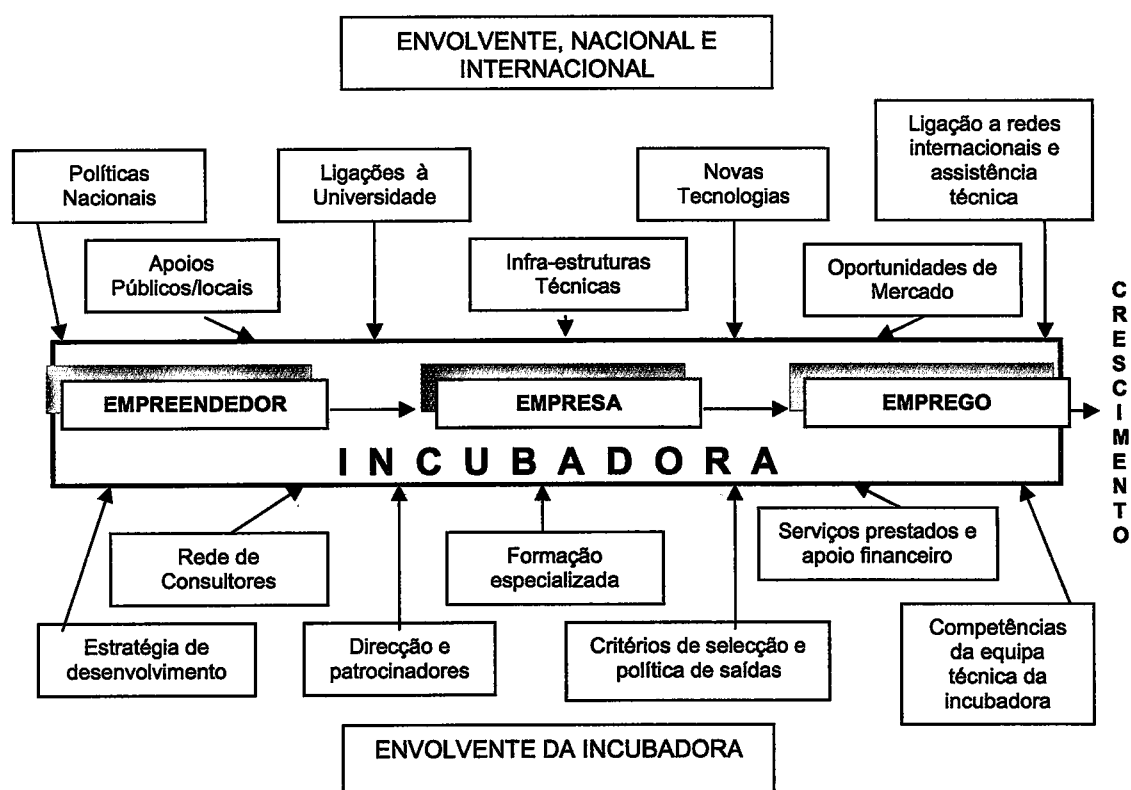
Fonte: CSES (2002)

2.1.6. Avaliação e factores de sucesso das incubadoras

À semelhança das empresas que apoiam, as incubadoras sofrem também muitas dificuldades nos primeiros anos de vida, havendo a registar, de acordo com o estudo efectuado pelo *Allen Consulting Group (2003)*, um número significativo de insucessos.

Várias abordagens têm sido feitas sobre os factores que influenciam a performance das incubadoras. Lalkaka (1997) refere a importância que têm as fases do planeamento, implementação, lançamento e condições de sustentabilidade da actividade da incubadora, nos resultados finais. Apresenta também uma abordagem global aos factores de sucesso das incubadoras, vistos no contexto do processo de incubação empresarial (Figura 6).

Figura 6 – Factores de sucesso das incubadoras



Fonte: Adaptado de Lalkaka (1997)

O sucesso ou insucesso é determinado a nível macro pela influência da envolvente nacional e internacional, bem como a nível micro, em função do ambiente da incubadora.

O esquema da Figura 6 ilustra bem o enfoque da actividade da incubadora, bem patente na sequência:

empreendedor → empresa → emprego → crescimento do negócio → desenvolvimento económico local.

Assim fica bem demonstrado que é imprescindível canalizar esforços e atenção para o crescimento dos negócios das empresas em incubação.

De acordo com Duff (1994), as boas práticas conhecidas internacionalmente, demonstram que um bom programa de incubação empresarial, concentra grande parte da sua atenção e esforço no apoio ao desenvolvimento do projecto empresarial da *start-up*, bem como na adopção de uma posição pró-activa no que se refere ao desenvolvimento da actividade (negócio) da incubadora.

Retomando a definição de incubadora de empresas proposta por Duff (1994) e já referida no ponto 2.1.3.1., trata-se da organização que oferece uma variedade de serviços de desenvolvimento de negócios e acesso a pequenos espaços, flexíveis, que vão de encontro às necessidades das empresas novas. Esse conjunto de serviços é concebido de forma a potenciar o êxito e as taxas de crescimento das novas empresas e, desse modo, maximizar o seu impacto no desenvolvimento económico. Uma incubadora de empresas encerra em si mesma, um sistema de apoios articulado tendo em vista a criação e o desenvolvimento de empresas, abrangendo cinco dimensões: *desenvolvimento empresarial, consultoria, sinergias empresariais, espaço flexível e serviços partilhados.*

Após uma análise cuidada destas cinco dimensões, e na sequência do acima referido, é expectável que as incubadoras dediquem mais atenção e esforços aos aspectos do *desenvolvimento empresarial* e da *consultoria*, potenciando o surgimento de *sinergias entre empresas*, em detrimento dos dois últimos aspectos (*espaço flexível e serviços partilhados*) que têm uma contribuição relativa menor.

No entanto, uma das mais destacadas constatações do estudo de Andrew Duff, refere-se ao facto das equipas técnicas e director das incubadoras despendem pouco tempo na intervenção e acompanhamento técnico aos projectos de negócio das *start-ups* instaladas, não tendo assim uma postura pró-activa gerando, por conseguinte, um baixo valor acrescentado.

A dimensão *desenvolvimento da empresa em incubação* de Andrew Duff pressupõe um plano de acompanhamento técnico fortíssimo por parte da equipa técnica da incubadora. A experiência, conhecimentos e rede de contactos do director e equipa técnica da incubadora vão ser essenciais, vão marcar a diferença, nos primeiros anos de vida das *start-ups* em incubação.

A dimensão da *consultoria* implica a existência de uma bolsa de consultores a funcionar em rede. Assim, a incubadora fornece valor acrescentado às empresas que aí estão instaladas, quando coloca à disposição uma panóplia de *know-how*, suportada por especialistas em várias áreas, podendo assim ter o consultor indicado para a necessidade específica da empresa. Esta mais valia é difícil de ser encontrada fora de uma incubadora, onde estes recursos estão dispersos para as empresas. O facto de se juntarem empresas no mesmo local, potencia a existência de *sinergias* entre empresas, onde os empreendedores partilham recursos, experiências, aprendizagens e cooperam entre si. Os empreendedores sentem-se mais apoiados e isso contribui para aumentar o seu nível de confiança. Mais uma vez o papel da equipa técnica da incubadora, nomeadamente do seu director, tem uma importância vital na criação e manutenção das condições que proporcionem um ambiente saudável entre empresas e entre estas e a equipa da incubadora.

As duas outras dimensões, *espaço flexível e serviços partilhados*, são a face mais visível de uma incubadora. O facto de haver espaços modulados, infra-estruturados, flexíveis e com uma série de serviços de logística comum incluídos, é por si só um factor de estímulo ao empreendedor, que pesa na decisão de criação da *start-up*. Estas dimensões são aquelas que caracterizam o estado embrionário da incubadora e que tem muitas semelhanças com a oferta imobiliária (conjunto de espaços modulares e alguns serviços de apoio) já existente no mercado.

Deve ser realçado o facto, de uma incubadora se diferenciar pelas dimensões adicionais que dispõe (*desenvolvimento empresarial, consultoria e sinergias entre empresas*), focalizadas no apoio ao empreendedor e desenvolvimento dos projectos empresariais das *start-ups*. As cinco dimensões interligam-se, funcionando conjuntamente, possibilitando uma definição única e característica das incubadoras de empresas (Duff, 1994).

2.1.6.1. O valor acrescentado como elemento de diferenciação

Duff (1994) defende que os programas de incubação mais valiosos (com mais valor acrescentado) são aqueles que adoptam uma posição pró-activa relativamente ao desenvolvimento dos projectos das empresas em incubação, baseados numa apreciação correcta das necessidades do negócio dessas empresas. Argumenta assim que, as incubadoras mais empreendedoras e sustentáveis são também as mais eficazes no fornecimento de valor acrescentado aos seus clientes.

A capacidade de introduzir valor acrescentado no processo de desenvolvimento empresarial da *start-up*, está relacionada com duas questões chave:

- quão pró-activa é a posição da incubadora na relação com as *start-ups* em incubação e com os potenciais empreendedores?
- qual o nível de qualidade da equipa técnica e consultores, dos empreendedores e seus projectos empresariais, bem como do programa de incubação a implementar?

Quanto à questão da pró-actividade na relação com os empreendedores, Rice e Matthews (1995), afirma que existem quatro áreas críticas que são determinantes para o êxito das *start-ups*: o empreendedor; o produto/serviço; o mercado e o capital. Ou seja, sempre que um ou mais destes factores não estiver bem, o director e equipa técnica da incubadora têm que intervir no sentido de colmatar as eventuais lacunas e corrigir o percurso do projecto. Isto só é possível se houver um constante diálogo e confiança mútua entre empreendedor e equipa da incubadora, pelo que, a intervenção junto dos empreendedores existentes ou potenciais é uma peça determinante na actuação da incubadora.

Neste âmbito, o estímulo ao empreendedorismo deverá ser também uma atribuição das incubadoras, como forma de garantir a prazo a existência de empreendedores com bons projectos de negócio, facilitando assim a introdução de valor acrescentado no processo de desenvolvimento empresarial.

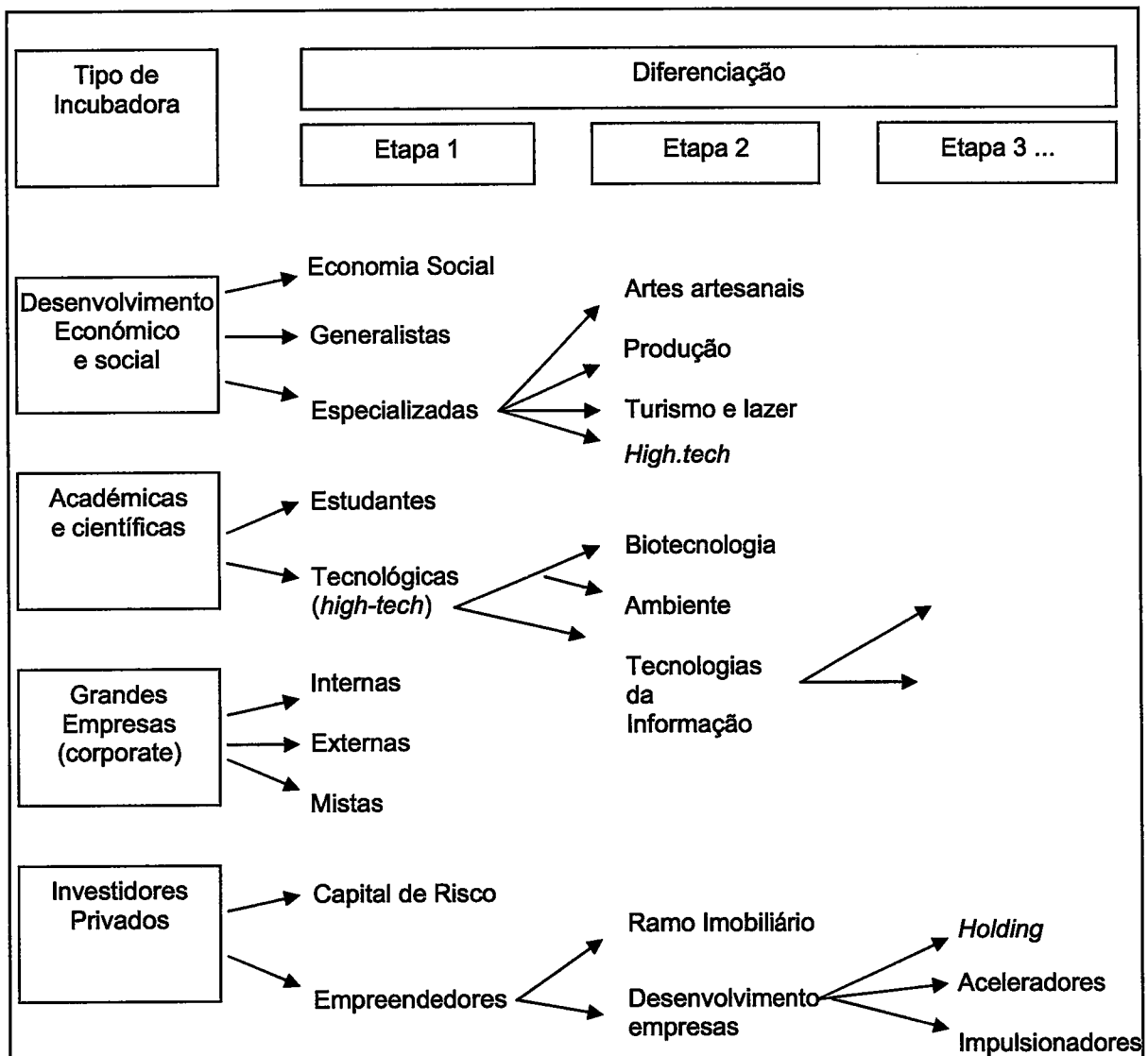
2.1.7. Perspectivas e tendências futuras

Retomando a classificação em quatro grandes grupos, proposta por Albert *et al.* (2002), as tendências do sector da incubação empresarial são marcadas por uma diferenciação, uma concorrência e uma cooperação crescentes entre os actores.

Diferenciação:

Actualmente, cada uma das tipologias apresenta várias ramificações. Novos ramos vão surgir, consoante a concorrência pressione à especialização.

Figura 7 – Aspectos da diferenciação nas incubadoras



Fonte: Albert *et al.* (2002)

A diferenciação faz-se, igualmente, pelo tipo de oferta das incubadoras, do posicionamento, do estilo e atmosfera de gestão.

Concorrência:

A necessidade de afirmação da actividade de incubação faz com que a concorrência esteja presente em todos os casos. O facto de haver vários e distintos actores no terreno, diversificando por isso o leque de oferta aos empreendedores, faz com que, a procura e conquista de mercado conduza à concorrência. A tendência para o protagonismo é um dos sintomas.

Cooperação:

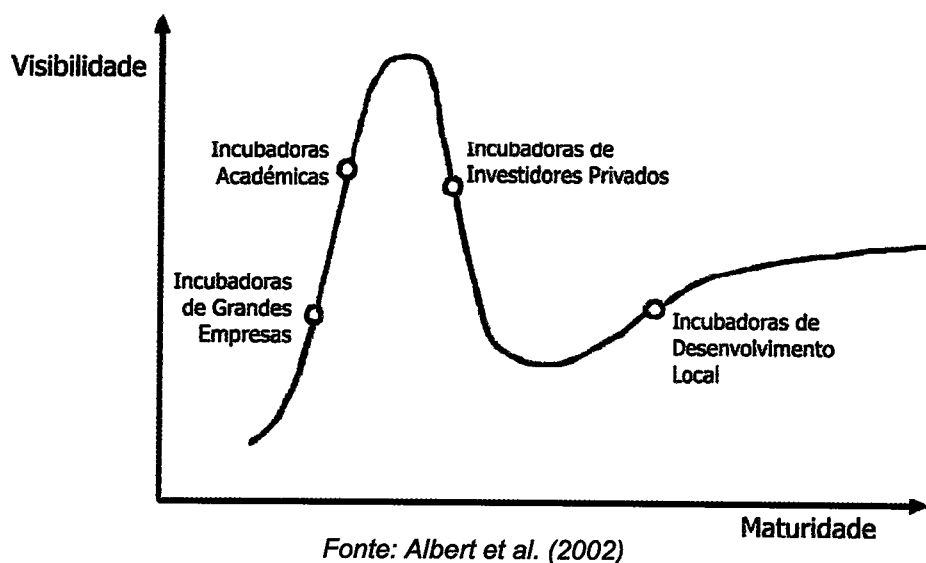
A cooperação desenvolve-se a vários níveis: entre os parceiros das incubadoras; entre as várias incubadoras numa região, do país ou a nível internacional.

A cooperação entre parceiros pode conduzir, quer à criação da própria incubadora, como ao fortalecimento da existente. Mesmo que tenham objectivos diferentes, os parceiros podem ter interesses complementares. Também a cooperação se faz notar entre as incubadoras existentes numa região ou país, sempre que tenham objectivos comuns e mais valias a retirar.

A tendência para a existência de alianças e parcerias será cada vez maior. No que concerne às *start-ups* tecnológicas (*high tech*), perspectiva-se uma aproximação entre grandes empresas, universidades, agentes locais e detentores de capital de risco, em volta da incubadora.

Por todas estas razões, os quatro grandes grupos de incubadoras de empresas, têm posicionamentos diferentes na curva da maturidade. O posicionamento depende também do grau de desenvolvimento e implantação das incubadoras nos diferentes países. A Figura 8 permite identificar um determinado posicionamento, bem como o caminho percorrido.

Figura 8 – Maturidade dos diferentes tipos de incubadoras



De acordo com a figura, cada um dos grupos desloca-se na curva a velocidades diferentes:

- ◆ As Incubadoras de Desenvolvimento Local estão na fase da maturidade, e encontram-se sempre em constante desenvolvimento. A fase da maturidade neste gráfico pode ser entendida como uma fase de realismo e crescimento moderado. Devido à sua antiguidade e número, este tipo de incubadoras detêm actualmente, uma importância económica superior às três outras tipologias juntas. A tendência demonstra que, as outras três tipologias deverão, a curto prazo, ter um nível de desenvolvimento superior e alcançar as Incubadoras de Desenvolvimento Local.
- ◆ As Incubadoras de Investidores Privados tiveram um desenvolvimento rápido sobre a curva, encontrando-se actualmente em fase de desaceleração e de reestruturação. O sentimento nesta fase pode ser de alguma inquietude e desilusão.
- ◆ As Incubadoras Acadêmicas estão na fase de aprendizagem, caracterizada pelo enorme entusiasmo e alguma ilusão.
- ◆ As Incubadoras de Grandes Empresas encontram-se em fase de arranque.

2.1.8. Resumo

O modelo das incubadoras de empresas impôs-se progressivamente na paisagem económica como estrutura integrada de apoio à criação de empresas.

As incubadoras ficaram na moda e são cada vez mais alvo da atenção dos poderes públicos, conforme se verifica pela presença assídua em numerosos debates de políticas económicas e sociais. Em matéria de criação de emprego, as incubadoras de empresas são instrumentos particularmente apreciados, quer se trate da vertente da criação do seu próprio emprego, ou de pequenas empresas artesanais, comerciais ou de empresas de dimensão. As incubadoras são igualmente utilizadas para desenvolver tarefas tão distintas como: a inovação, as transferências de tecnologias, ou o desenvolvimento do espírito empreendedor.

Elas são utilizadas, tanto nas políticas de organização do território e de desenvolvimento das redes locais de empresas, como nos contextos de revitalização dos meios urbanos ou de reestruturação industrial.

As incubadoras desenvolveram-se e desenvolvem-se ainda para responder a necessidades diversas, em contextos diversos, para actores múltiplos.

São locais simbólicos, pela imagem que passam de local propenso ao empreendedorismo. Os empreendedores podem encontrar nas incubadoras um conjunto de apoios fundamentais para a decisão de avançar com o negócio.

O valor acrescentado para as empresas pode ser forte: ele depende das incubadoras e das empresas.

As diferentes tipologias de incubadoras empresariais, de acordo com o apresentado neste trabalho, têm finalidades, estratégias e características diferenciadas (Tabela 4).

Tabela 4 – Quadro resumo das características gerais

	Incubadoras de Desenvolvimento Local	Incubadoras Académicas e Científicas	Incubadoras de Grandes Empresas (corporate)	Incubadoras de Investidores Privados
Finalidade	Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Com fins lucrativos	Com fins lucrativos
Actividades principais	Generalista	<i>High-Tech</i>	<i>High-Tech</i>	<i>High-Tech</i>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de emprego. - Reconversão ou Revitalização. - Desenvolvimento económico. - Sustentáculo para populações específicas ou para indústrias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização das tecnologias; - Desenvolvimento do espírito empreendedor. - Cidadania. - Imagem. - Novas fontes de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver o espírito empreendedor entre os trabalhadores (retenção de talentos). - Monitorização – acesso a novas tecnologias e novos mercados. - Lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro por revenda de acções de uma carteira de empresas que permita repartir os riscos. - Cooperação entre as empresas da carteira.
Alvos	<ul style="list-style-type: none"> - Pequenas empresas artesanais, comerciais ou de serviços. - Em alguns casos, empresas high tech. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projectos internos às instituições antes da criação. - Projectos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projectos internos e externos, em geral relacionados com os canais de acesso da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Start-ups</i> de cariz tecnológico, em geral, ligadas às novas tecnologias de comunicação (TIC).
Oferta de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Alojamentos e serviços comuns. - Aconselhamento. - Apoio na área administrativa. <p>Eventualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rede de consultoria e formação especializada. - Acesso a financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo da ideia/conceito. - Aconselhamento e assistência na área tecnológica e em matéria de propriedade intelectual. - Capital semente. - Aconselhamento de base em gestão. <p>Eventualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acesso a <i>business angel</i> e capital de risco. - Aconselhamento estratégico; - Alojamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros. - Teste de mercado e apoio a protótipos. - Acesso a (novos) mercados. <p>Eventualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parcerias estratégicas a longo prazo. - Acesso a rede de consultores com múltiplas competências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aconselhamento na área de gestão e estratégia. - Fornecimento de um ou vários tipos de financiamentos e pesquisa de financiamentos complementares. <p>Eventualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alojamento e apoio na área administrativa. - Serviços jurídicos, relações públicas, recrutamento de pessoal, etc.

Tabela 4 – Quadro resumo das características gerais (continuação)

	Incubadoras de Desenvolvimento Local	Incubadoras Académicas e Científicas	Incubadoras de Grandes Empresas (corporate)	Incubadoras de Investidores Privados
Problemas chave	<ul style="list-style-type: none"> - Perenidade dos recursos financeiros da incubadora. - Qualidade da gestão e dos serviços prestados, muito dependentes da qualidade do responsável e equipa da incubadora. - Administração, risco de conflitos, de objectivos, peso burocrático, tempo dispendido em negociar com os diferentes parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimidade no seio da instituição. - Estatuto jurídico, administração, independência e flexibilidade operacional. - Fontes de rendimentos. - Qualidade da gestão. - Acesso a recursos e a redes externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posição estratégica da incubadora em relação à estrutura (corporate). - Independência da gestão e capacidade de mobilizar recursos internos. - Perenidade da missão do ninho. - Conflitos de objectivos entre os proprietários da <i>start-up</i> e a grande empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da origem dos projectos. - Nível e condições de pagamento da incubadora em relação aos serviços prestados. - Valorização da importância da incubadora na vida das <i>start-ups</i>. - Perenidade da incubadora.
Tendências	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento regular e progressivo. - Cobertura crescente do território. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento impulsionado por programas públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teste do conceito num maior número de grandes empresas. - Desenvolvimento provável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte concentração e reestruturação do sector. - Ainda à procura de um modelo com sucesso.

Fonte: Adaptado de Albert et al. (2002)

2.2. INCUBAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

A maioria das empresas necessita de apoio nas várias fases do seu ciclo de vida, acontecendo com particular relevância, na fase de arranque. A criação do ambiente certo para que as *start-ups* floresçam é um elemento chave. Dispor das condições adequadas é pois fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas.

As incubadoras de empresas são um instrumento importante para a criação e apoio às empresas, para as apoiar na sua fase de arranque e contribuir para acelerar o seu ritmo de crescimento.

2.2.1. A importância da criação de empresas

A criação de empresas é o motor da renovação do tecido empresarial e é também uma prioridade absoluta, na medida em que se torna o meio mais eficaz para responder à crise económica e à estagnação. As novas empresas trazem inovação e revitalizam as economias, permitindo que novos produtos e serviços entrem no mercado, bem como novas técnicas e processos sejam adoptados. Deste modo, criam oportunidades de emprego, fazendo com que o fenómeno de criação de empresas seja crucial na óptica da criação de emprego. A este propósito, registre-se a declaração de um ministro francês no jornal *Le Monde*: “*não é o crescimento que cria o emprego; o empreendedor cria o emprego, o emprego cria o crescimento*”²⁴.

Estas razões justificam a importância desta problemática, em particular no que respeita ao objectivo do aumento da taxa de sucesso das *start-ups* (geralmente a taxa de mortalidade nos primeiros anos de vida é elevada). Neste sentido, é preocupação das entidades competentes, a procura de estratégias e instrumentos que possam contribuir para atingir esse objectivo. A via mais eficaz para o conseguir é pela criação de enquadramentos de apoio (como sejam as infra-

²⁴ Citado em Carvalho, J. (1999, p:45)

estruturas) aos empreendedores e empresas, garantindo-lhes suportes na fase da criação e lançamento.

Não é pois, por acaso, que documentos recentes originários da Comissão Europeia, de várias inspirações e objectivos, reforçam a ideia de promover o empreendedorismo, principalmente quando a inovação, a competitividade e o emprego são preocupações políticas e estratégicas. Enquadram-se nesta perspectiva as recomendações da *Task Force BEST*²⁵, da Comissão Europeia²⁶ com as comunicações intituladas “*Estimular o Espírito Empresarial na Europa: Prioridades para o Futuro*” e “*Promover o Espírito Empresarial e a Competitividade*”. Nessas comunicações, reconhece-se que a política de promoção do espírito empreendedor é o elemento fundamental para melhorar a competitividade, estimular o crescimento e criar emprego.

A qualidade do desenvolvimento económico depende essencialmente do processo de renovação das pessoas, empresas e instituições - mais, melhores e mais inovadoras – e, sobretudo, de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza. Criar novas empresas, realimentando o processo de rejuvenescimento das “células” industriais, será também um imperativo do movimento de modernização (CISEP, 2000).

2.2.2. A criação de empresas – suas dimensões

A criação de empresas é um fenómeno complexo. Quem o afirma é Bruyat (1994), para quem a palavra criação, para além de indicar um resultado (no caso, a criação de uma nova empresa), também se caracteriza por indiciar um processo: a acção de fazer, de organizar algo de novo. Para o autor, o facto de se falar em acção de fazer, implica necessariamente, a existência de um actor, que no caso da criação de empresas, pode ser um indivíduo ou um grupo de indivíduos.

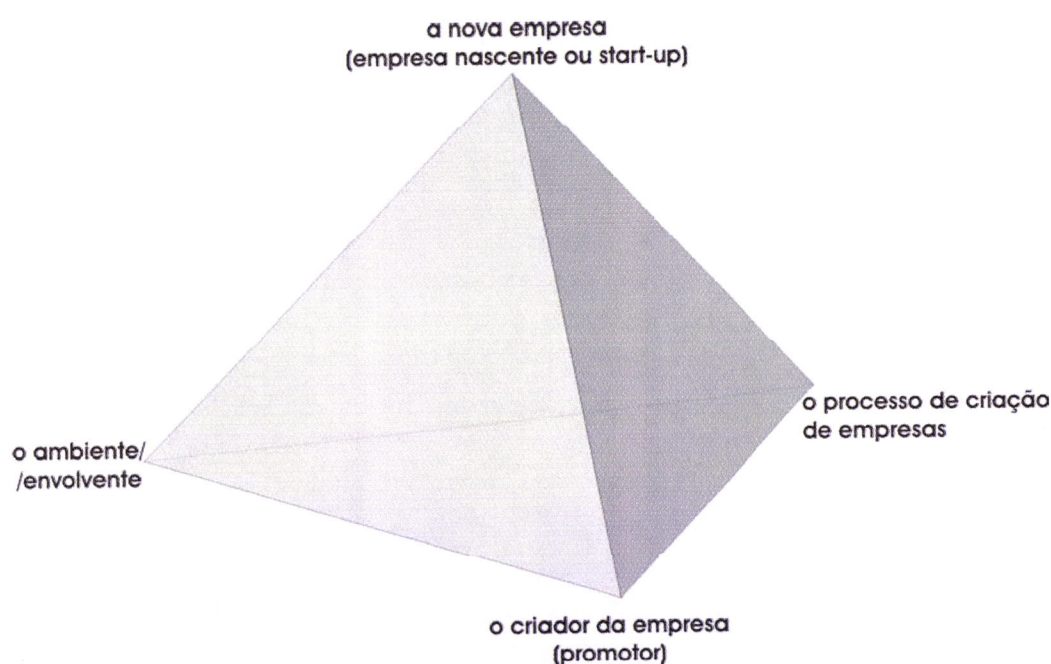
²⁵ Comunidades Europeias (1998), *Relatório da Task Force para a Simplificação do Enquadramento Empresarial – Best*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Vol. II, Luxemburgo.

²⁶ COM (1998) 222 final de 07 de Abril e COM (98) 550 de 30 de Setembro, ao Conselho.

De acordo com Bruyat (1994), a Figura 9 sugere que toda a problemática que se situe no domínio do empreendedorismo, deverá ter em consideração quatro dimensões:

- o criador da empresa (promotor);
- o processo de criação de empresas;
- a nova empresa (*start-up*);
- o ambiente/envolvente.

Figura 9 – As quatro dimensões para o estudo da criação de empresas



Fonte: Bruyat (1994)

A análise da figura, permite constatar que, os investigadores e estudiosos da problemática da criação de empresas, podem delimitar o seu campo de estudo, incidindo mais sobre uma das dimensões, seja ela o cume, uma aresta, uma face ou, abarcando a totalidade da pirâmide.

Desta forma, o fenómeno tenderá a ser estudado sob diferentes perspectivas, em função da área de especialização dos investigadores, privilegiando-se assim, um ponto de vista particular e específico. Assim, os psicólogos darão prioridade à dimensão individual, os economistas à empresa e ao seu ambiente, os gestores à

empresa e aos processos, os sociólogos à dimensão indivíduo-empresa-ambiente.

Para Morin²⁷ todos os processos de criação de empresas comportam um diálogo empreendedor/empresa nova, designado como o *princípio dialogal*²⁸ entre empreendedor e empresa nova.

A criação de uma empresa pode definir-se como o encontro entre um empreendedor e um projecto, pelo que a prática de acompanhamento tem tendência a focalizar-se ou sobre o projecto – aproximação técnica e lógica –, ou sobre o criador – aproximação cultural e humana – Hervé²⁹, ou sobre as duas. De acordo com Arocena e Johanisson³⁰, a criação de empresas pode resultar de um conjunto de interacções entre empreendedores (individuais ou colectivos), reais ou potenciais, num espaço local mais ou menos favorável. A criação de novas empresas, de acordo com Carvalho (1999), pode ainda depender de outros factores, como sejam as decisões individuais tomadas por potenciais empreendedores, do próprio ambiente macro-económico e mesmo até da turbulência da economia.

O esquema da Figura 10 apresenta os requisitos à criação de empresas defendidos pelo autor, para quem o processo pressupõe a necessidade de alguns requisitos, interdependentes e inter actuantes, a saber:

- a selecção de uma ideia;
- um empreendedor;
- recursos tangíveis e intangíveis, ou seja, recursos técnicos, físicos, humanos e financeiros, por um lado, conhecimentos e experiência, por outro;
- cultura de empresa;
- cultura empresarial.

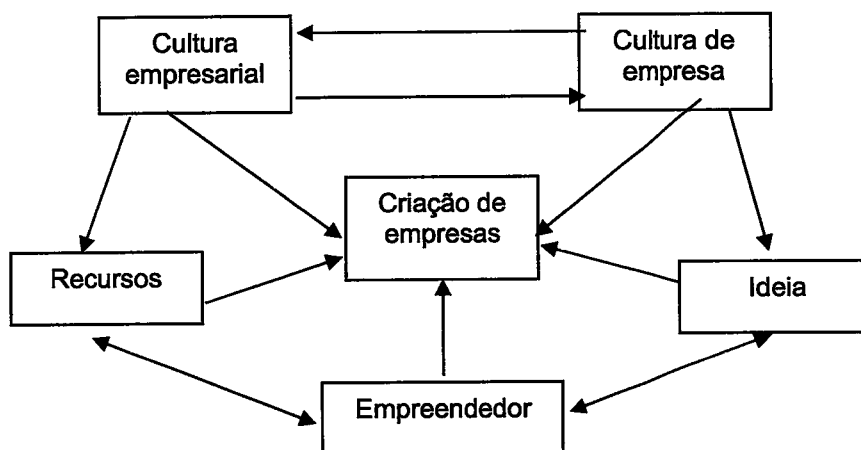
²⁷ Citado por Bruyat (1994: 92)

²⁸ Segundo Morin (citado por Bruyat, 1994: 92), o princípio dialogal, ou seja, em forma de diálogo, significa que duas ou mais lógicas diferentes estão juntas numa mesma unidade, de forma complexa, (complementar, concorrencial ou antagonista), sem que a dualidade se perca na unidade.

²⁹ Citado por Carvalho (1999: 37)

³⁰ idem

Figura 10 – Requisitos à criação de empresas



Fonte: Carvalho (1999)

Uma leitura breve da Figura 10 permite evidenciar o relacionamento que se estabelece entre as várias componentes actuautes no processo de criação de empresas, sendo que o empreendedor, enquanto promotor da ideia/negócio, tem um papel basilar em todo o processo. Por essa razão, a discussão em torno do criador de empresas, seja ele o empresário ou o empreendedor, sempre foi uma matéria de eleição por parte dos investigadores.

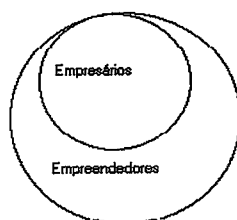
De acordo com Ferreira (2003), Schumpeter refere-se ao desenvolvimento económico como novas combinações, à empresa como o processo de alcançar as novas combinações, e aos empresários como as pessoas que realizam as novas combinações. Assim, a função empreendedora consistia em identificar e realizar novas possibilidades na área económica, justificando assim a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico. Também Pereira (2001) refere que os trabalhos de Schumpeter tiveram o mérito de conduzir à diferenciação entre proprietários de empresas e empresários.

Mais recentemente, a Comissão Europeia (1998: 1), no seu comunicado do dia 7 de Abril de 1998, *“Fostering Entrepreneurship in Europe: Priorities for the Future”* (COM(98) 222 final), propõe uma definição que posiciona o empreendedorismo como: *“um processo dinâmico a partir do qual indivíduos identificam sistematicamente oportunidades económicas, e respondem, desenvolvendo, produzindo e vendendo bens e serviços. Este processo requer qualidades, como*

a autoconfiança, capacidade para assumir riscos e sentido de envolvimento pessoal”.

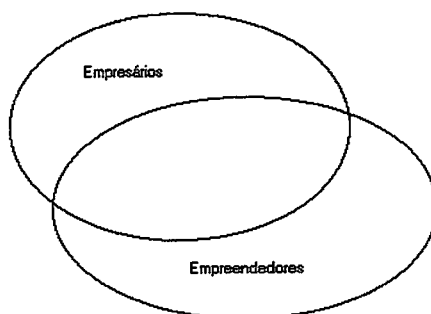
Esta definição assume que há uma distinção entre o empreendedorismo e a criação de uma nova empresa, ou seja, que pode haver empreendedorismo sem que haja o acto de constituição de uma nova firma. A consequência desta assunção é que se consideram os empreendedores e os empresários como duas realidades distintas. No entanto, é evidente que há uma intersecção entre ambos, sendo ainda objecto de discussão se os segundos são um subconjunto dos primeiros ou, se são distintos, mas contendo um subconjunto de intersecção. As figuras seguintes reflectem essas opiniões, podendo assim sistematizar-se melhor esse tipo de pensamento (Gonçalves, 2000).

Figura 11 – O empresário como subconjunto dos empreendedores



Fonte: CISEP (2000)

Figura 12 – O empreendedor e o empresário enquanto realidades diferentes mas intersectáveis



Fonte: CISEP (2000)

Pode assim identificar-se o *empresário* como o proprietário ou o accionista de controlo de empresas. O empreendedor é aquele que tem a capacidade de

conceber, de implementar e inovar, mantendo um espírito e atitude de desafio constantes. Assim, para além do empreendedor-proprietário, podemos ter empreendedores a trabalhar por conta de outrem, empreendedores que não são empresários e empresários pouco ou nada empreendedores.

A maioria dos autores considera a criação de empresas como a actividade fundamental do empreendedorismo pelo que, o acto de criar uma nova empresa já indicia um acto empreendedor.

No âmbito de uma política económica de dinamização do empreendedorismo é importante que a promoção do empreendedor dê lugar à criação de, pelo menos, uma empresa, havendo ou não a institucionalização do empreendedor em empresário que saiba assegurar as competências necessárias à gestão do seu investimento, assumindo directamente o domínio dessas competências ou recorrendo a profissionais idoneamente preparados. Esse processo deverá, por isso, gerar sucessivamente não só o empreendedor, mas também o empresário e o gestor, independentemente de estas três “facetas” estarem ou não incorporadas na mesma pessoa, o que importa é assegurar as competências correspondentes a cada uma delas para a existência de uma empresa eficiente e competitiva.

Neste sentido, o empreendedor de que falaremos daqui para diante é o empreendedor que pretende criar empresas (tornar-se em empresário).

2.2.3. Na pista do empreendedor

Para Danjou (2002), são três os ângulos de análise que, até aos anos 80, tradicionalmente dominavam a investigação sobre o tema do empreendedorismo:

- 1) o Contexto, entendido como as condições ou efeitos da acção empreendedora;
- 2) o Actor, que é o empreendedor;
- 3) a Acção, refere-se à gestão ou ao processo empreendedor.

Esta situação conduziu à existência de inúmeros trabalhos sobre o tema, cada um especializado numa das vertentes referidas, nunca potenciando a integração das três vertentes. Pretende-se nos pontos seguintes, proceder a uma abordagem a cada um dos ângulos, para um aprofundamento do tema.

2.2.3.1. O contexto empreendedor

2.2.3.1.1. O campo de investigação do empreendedorismo

São várias as questões levantadas que estimulam os trabalhos de investigação, em áreas tão diferentes como sejam, entre outras, a economia, a sociologia, a psicologia e a antropologia. Questões como: *Qual o impacto da actividade empreendedora no contexto económico?; Que contexto – económico, cultural, social... – favorece o empreendedorismo?*

Para Danjou (2002), as teorias económicas são as primeiras a interessarem-se pelo empreendedor e pelo seu papel na actividade económica, embora uma breve revisão da literatura do empreendedorismo, sugere que os economistas não têm uma teoria económica que explique o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico e muitos dos estudos efectuados sobre empreendedores focaram-se apenas em aspectos particulares, tais como os traços do carácter empreendedor e em testes padrão acerca da sua personalidade.

Os autores especulam que o sucesso empreendedor pode ser em função de comportamentos empreendedores específicos – e não traços ou testes padrões da personalidade - e os diferentes tipos de comportamentos empreendedores podem ser mais ou menos eficazes consoante os diferentes ambientes económicos. Assim, o desenvolvimento de um modelo teórico do empreendedorismo deve incluir a conceptualização de um modelo económico que mostre o papel do empreendedorismo no processo económico e um estudo intensivo para identificar os comportamentos empreendedores críticos que contribuem para o sucesso em várias situações económicas.

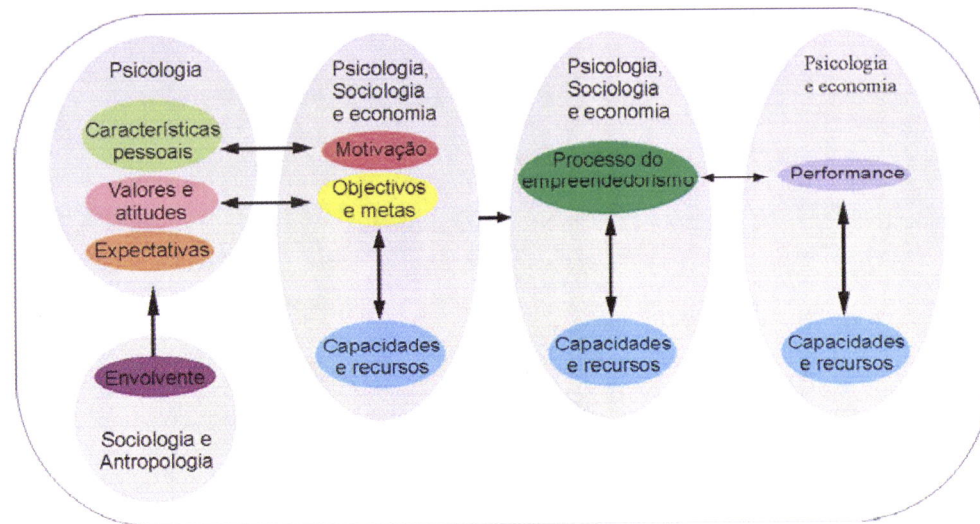
Para Gonçalves (2000), os motivos pelos quais ainda não foi possível atingir um consenso, incluindo na definição, prendem-se não só com a relativa juventude desta área da ciência, mas igualmente pelas diversas perspectivas complementares que a têm trabalhado. Num artigo de Fillion (1997:7), o autor defende que *“o empreendedorismo é uma das raras temáticas que atrai especialistas de um conjunto vasto de disciplinas de investigação, levando-os a discutir e questionar o que outros estão a desenvolver e a forma como o estão a fazer. De facto, a confusão parece maior quando se comparam as definições do empreendedor entre disciplinas do que intra-disciplina, onde o consenso é surpreendente. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados com a inovação e são indutores de desenvolvimento. Os investigadores das ciências comportamentais, relevam como características a criatividade, persistência, controlo e liderança. Os engenheiros consideram os empreendedores como bons distribuidores e coordenadores de recursos. Os financeiros definem os empreendedores como pessoas capazes de medir e assumir o risco”*.

Esta diversidade de áreas de investigação a trabalhar o empreendedorismo é, por um lado uma evidência da sua relevância e interesse e, por outro lado, revela a complexidade do seu estudo, dado que trata, fundamentalmente, do comportamento humano e da interacção entre indivíduos, havendo ainda um conjunto complexo de factores exógenos que o influenciam.

De acordo com Virtanen (1997), as principais áreas de investigação que se têm preocupado com a temática do empreendedorismo são a economia, a psicologia,

a sociologia e a antropologia. O autor sistematiza as incidências de cada disciplina na investigação sobre o empreendedorismo, permitindo assim uma leitura global sobre a sua contribuição na compreensão e explicação do comportamento empreendedor (Figura 13).

Figura 13 – Incidência das disciplinas de investigação no empreendedorismo



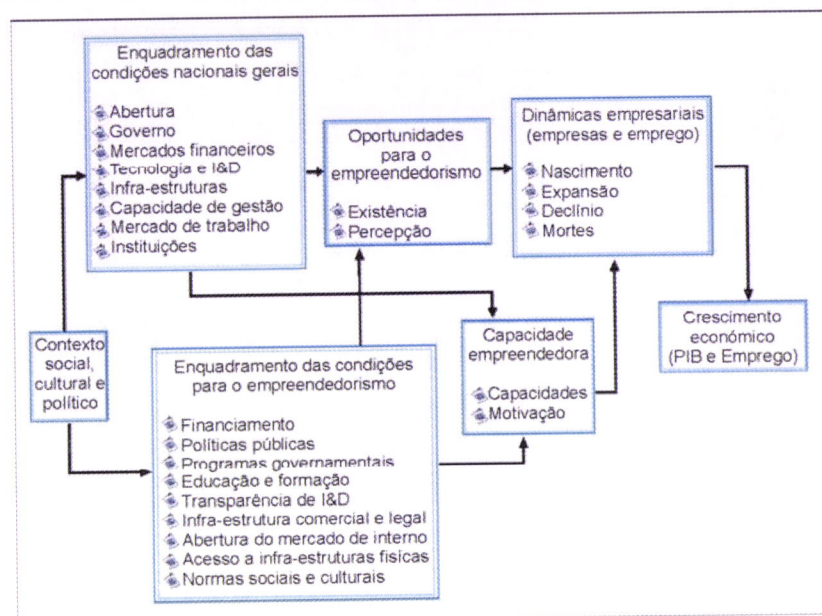
Fonte: Virtanen (1997)

2.2.3.1.2. A importância do empreendedorismo

Num trabalho denominado “*Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*”, Zacharakis *et al.* (1999), sistematizam o relacionamento entre o crescimento económico e o empreendedorismo (Figura 14), permitindo uma visão genérica sobre as interações necessárias na promoção do empreendedorismo.

McClelland (1965) sugere que o empreendedorismo explica a ascensão na civilização. Não são os recursos externos (isto é, mercados, materiais, circuitos de distribuição, ou fábricas), mas o espírito empreendedor que explora aqueles recursos. Partindo deste pressuposto, então, o estímulo do empreendedorismo numa sociedade torna-se crítico para o seu desenvolvimento económico e os empreendedores são os principais agentes da mudança nas economias de mercado.

Figura 14 – O empreendedorismo e o crescimento económico



Fonte: Zacharakis et al. (1997)

O interesse dos governos na promoção do empreendedorismo tem diversas motivações, destacando-se no entanto duas: em primeiro lugar, é uma das formas de combate ao desemprego e à pobreza; em segundo lugar, contribui para o aumento do nível de concorrência num dado mercado, alimentando o aparecimento de novas oportunidades e possibilitando assim, uma resposta mais adequada à mudança originada pela globalização das economias, tornando-as mais competitivas. Assim, num contexto restritivo de despesa pública, a confiança na iniciativa privada, enquanto fonte de emprego, é particularmente atractiva, havendo a preferência de muitos governos na resolução do problema do emprego pela oferta e não na subsidiação da procura (Gonçalves, 2000).

Estes aspectos relacionados com o empreendedorismo são tão relevantes, que segundo a OCDE³¹, no seu relatório *“Fostering Entrepreneurship”* (1998), *“a promoção do empreendedorismo é vista, assim, como uma das componentes da fórmula que irá reconciliar o sucesso económico com a coesão social”*.

³¹ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento.

2.2.3.2. O actor

2.2.3.2.1. O que é um empreendedor?

Um dos primeiros problemas no estudo do empreendedorismo foi a definição dos conceitos. O que é um empreendedor?

Para Gonçalves (2000:29), *“o conceito «empreendedor», tem vindo a ser desenvolvido ao longo de muitas centenas de anos, derivando do verbo francês «entreprendre», que significa «fazer alguma coisa», aparecendo pela primeira vez no século XII”.*

A investigação académica sobre o empreendedorismo surge com o nascimento do pensamento económico, sendo Richard Cantillon considerado o autor da primeira teoria económica sobre o empreendedorismo (Short e Dunn, 2002; Ferreira, 2003). Cantillon parece ter introduzido o termo para denominar alguém que se especializa em organizar actividades de negócio, assumindo riscos por compensação do retorno dos lucros do negócio. Dá assim, ao conceito de empreendedorismo, um conteúdo económico, relacionando a função do empresário à incerteza.

Segundo Hébert³², Abbé Baudeau, ainda no século XVIII, foi o segundo autor a contribuir significativamente para um avanço na teoria económica do empreendedorismo, ao definir o empreendedor não só como uma pessoa com capacidade para assumir riscos mas, também, como um inovador que reduz o risco através da invenção. Baudeau identificou assim, a necessidade de conhecimento, informação e competências por parte do empreendedor.

Para Fillion (1997), Jean Batiste Say dá também um contributo importante aos estudos, reforçando as posições de Cantillon. Foi dos primeiros autores a considerar que o desenvolvimento económico surge como resultado da criação de empresas, estando o empreendedorismo ligado à inovação, e os empreendedores são assim vistos como actores da mudança. Para Say, o empreendedor é alguém

³² Citado por Gonçalves (2000:29).

que combina o conhecimento científico com os desejos das pessoas, assumindo os custos. De acordo com Pereira (2001), para Cantillon e Say, o empresário/empreendedor, por um lado, era a força que dinamizava a economia pela capacidade que tinha em especular com os preços e os produtos, por outro, era ele que articulava os recursos naturais com os processos produtivos logo que vislumbrava uma oportunidade de negócio. Para Pereira (2001) a fase do estudo caracterizada por este tipo de pensamentos e pensadores corresponde ao chamado período clássico do pensamento económico, onde o empreendedor era exclusivamente um actor económico.

Também Leon Walras e Alfred Marshall deram o seu contributo à área do empreendedorismo, nomeadamente Marshall com a descrição dos elementos do espírito empreendedor (Kirchhoff, 1991). No período neoclássico, o empreendedor continua a ser um agente económico, mas simultaneamente é também aquele que facilita as mudanças económicas. É alguém que cria empresas, um líder de negócios, que introduz inovações no mercado e domina a produção e a distribuição, como afirmava Alfred Marshall (Pereira, 2001).

Apesar da relevância do trabalho dos seus antecessores, foi Joseph Schumpeter, quem desenvolveu muito este tema, ao associar o empreendedorismo com a inovação e com o desenvolvimento económico (Philipsen, 2000). Para Schumpeter (1989), os empreendedores são instrumentos para a introdução de mudanças na economia - eles são os agentes que instigam a destruição criativa nas economias estáticas, varrendo os produtos e processos obsoletos, através da inovação. Refira-se que, desde Schumpeter, quando ligou o empreendedor à inovação, não se encontra uma característica tão universalmente aceite neste campo.

Pereira (2001:93) defende que, a seguir ao período neoclássico *“o pensamento económico passa por uma fase em que o empresário/empreendedor deixa de ser uma figura central e quase desaparece como actor económico, devido ao impacto das teorias Keynesianas”* Nesta fase podem identificar-se dois níveis: um macro em que o papel dos empreendedores desaparece da vida económica, substituído pelo governo que passa a ter toda a iniciativa de forma a proporcionarem o almejado desenvolvimento económico e garantir o emprego total; outro micro,

caracterizado pelo desenvolvimento e aplicação de modelos matemáticos, que consideravam abranger todas as variáveis dos mercados, permitindo assim fazer previsões, minimizando a incerteza, pelo que, qualquer gestor podia desempenhar as funções do empreendedor.

Por oposição a esta corrente, surgem vários autores a defender a incapacidade e impraticabilidade das teorias excessivamente quantitativas se aplicarem a todas as dimensões do sistema de mercado. As razões apontadas focavam os elevados custos e tempo de análise para a quantificação de todos os parâmetros que os tornavam ineficazes, para além das características únicas dos empreendedores que possibilitam detectar oportunidades de negócio especialmente em determinadas zonas de incerteza. São trabalhos como os de Herbert Simon que alertam para as capacidades limitadas dos seres humanos para processar informação, implicando assim que tenham limites à sua racionalidade (Gonçalves, 2000).

Da Escola Austríaca, Kirzner acentua o papel do empreendedor na economia de mercado, embora derivando um pouco do pensamento de Schumpeter. Para Kirzner o empresário é importante porque possibilita, acima de tudo, que o processo de mercado chegue ao seu término (Ferreira, 2003).

Theodore Schultz vem dar alguma prevalência à Escola Americana no domínio do empreendedorismo. Para Schultz (1975) o empreendedor é como um redistribuidor de recursos, focalizando-se assim na capacidade empresarial para gerir os desequilíbrios.

Mas, conforme já foi referido, não foram só os investigadores da área económica a contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo. Segundo Filion (1997), um dos primeiros autores da área comportamental a tratar o empreendedorismo foi Max Weber, em meados da década de 30, identificando os empreendedores como inovadores, como indivíduos independentes que enquanto líderes de negócios exerciam uma autoridade formal. Depois McClelland, a partir da década de 70, dá um grande desenvolvimento do contributo das ciências comportamentais para o empreendedorismo, centrando-se na identificação das características pessoais do empreendedor.

Contribuições mais contemporâneas, como as de Drucker (1986), retomam o papel da inovação, referindo que, o que é comum ao empreendedorismo é a procura sistemática da inovação. Assim, o comportamento do empreendedor deve ser estudado devidamente enquadrado na envolvente económica, social, política, cultural e de mercado. Cada um destes aspectos influencia o empreendedor e a criação de novas empresas. De acordo com Ferreira (2003), outro ponto de vista, embora na mesma linha de pensamento, é apresentado por Casson, que tenta resolver os problemas de eficácia e eficiência numa situação empreendedora.

2.2.3.2.2. A importância das características do empreendedor

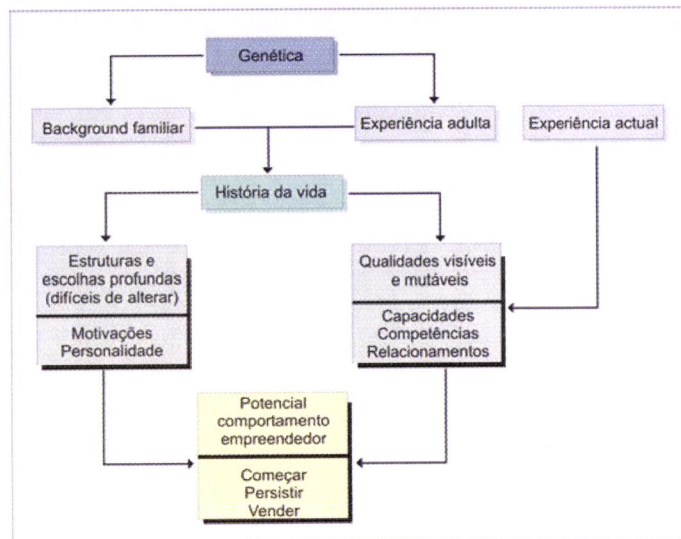
De acordo com Gonçalves (2000), o estudo do empreendedorismo, iniciou-se com a busca das características psicológicas distintivas do empreendedor, procurando “desenhar” o seu mapa psicológico. Existem autores que sustentam que essas características, apesar de importantes, não são determinantes, já que podem ser alteradas ou ultrapassadas através da experiência e da educação, ou inclusivamente na interacção com outras pessoas, a quem se podem vir a associar. A este propósito, verificam-se muitos casos, em que os empreendedores não detêm essas características e, apesar disso, criaram as suas empresas e muitas delas com sucesso (Drucker, 1986).

Gonçalves (2000:38) alerta para um aspecto a ter sempre presente, sublinhando que *“um dos objectivos com o estudo do empreendedorismo, prende-se com a possibilidade de, através de um conjunto de acções, aumentar o fluxo de empreendedores a actuar numa sociedade”*. Deste modo, a questão que se coloca, é a de saber o que fazer para estimular o comportamento empreendedor, formando ou desenvolvendo indivíduos com essas características.

Poderá essa actuação incidir mais sobre a envolvente, ou focalizar-se mais a atenção no indivíduo, procurando obter efeitos mais rápidos. Para Bird (1993), cada indivíduo detém um conjunto de faculdades e características pessoais, cuja combinação potencia um determinado comportamento singular. Dependendo do

tipo de características e faculdades, assim haverá um potencial comportamento empreendedor (Figura 15).

Figura 15 – Modelo de desenvolvimento empreendedor



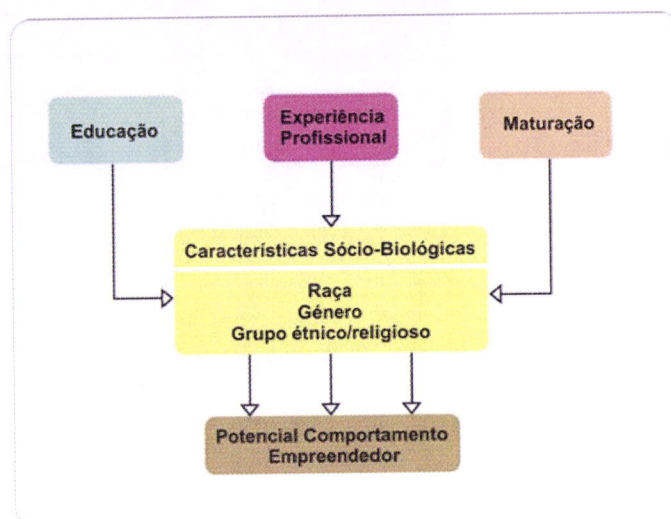
Fonte: Bird (1993)

Da observação do modelo, existe uma série de faculdades mutáveis e, que dizem respeito a capacidades, competências e relacionamentos, sobre as quais se pode actuar individualmente. Para alterar a personalidade e as motivações, são necessárias alterações profundas, nomeadamente culturais, o que obriga a uma actuação sistémica e global (Gonçalves, 2000).

Parte significativa das características pessoais, resultam, entre outros aspectos, do ambiente familiar, da educação, das experiências de vida, da mentalidade existente no ambiente em que se está inserido. A mesma autora sustenta, conforme o ilustrado na Figura 16, que uma actuação tendo em vista o desenvolvimento de novos empreendedores, se fará através da educação, experiência profissional e maturação.

Um processo de dinamização da capacidade empreendedora apresenta características específicas, difíceis de incorporar nos conceitos e métodos de formação tradicionais. Por um lado requer regularidade e continuidade na intervenção. Por outro lado, as faculdades e características exigidas obtêm-se, normalmente, por via experimental e não pelo recurso à educação convencional em sala.

Figura 16 – *Desenvolvimento de novos empreendedores*



Fonte: Bird (1993)

Para Bird (1993), o processo de aprendizagem através da experiência é contínuo e incremental (Figura 17). O indivíduo começa por observar e reflectir sobre a envolvente, identificando oportunidades, que conceptualiza de forma abstracta. Caso lhe interesse, experimenta e adquire experiência, que lhe permitirá observar e reflectir sobre novas realidades, e assim sucessivamente (Gonçalves, 2000).

Figura 17 – *Aprendizagem experimental*

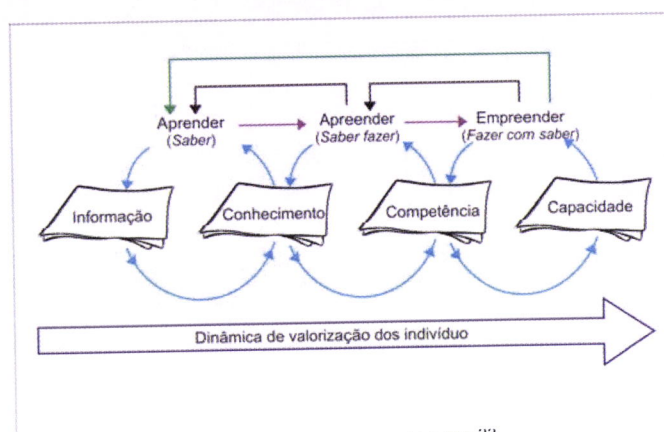


Fonte: Bird (1993)

Este processo de aprendizagem deve ter subjacente um processo de valorização do empreendedor, enquanto agente que interage com a sociedade. De facto, a atitude empreendedora está directamente relacionada com a dinâmica de

valorização do indivíduo como agente que interage com a sociedade ao longo de ciclos, conforme o apresentado na Figura 18.

Figura 18 – A dinâmica de valorização dos indivíduos



Fonte: Felizardo (1997)³³

A explicação da dinâmica de valorização de um indivíduo assenta em três etapas:

- o aprender. Nesta etapa processa-se a transformação da informação em conhecimento, com o ensino formal a ter um papel importante. Este processo de aprendizagem é aquele que diz respeito à formação do indivíduo, desde o ensino básico até ao universitário, mas também pela leitura e acções de formação ao longo da vida.
- o apreender. Esta segunda etapa está associada à aquisição de competências pela incorporação dos conhecimentos adquiridos. A apreensão está ligada à aplicação dos conhecimentos em novas situações, normalmente associados a interacções com a envolvente, recebendo por isso o feed-back, permitindo estabelecer um “saber-fazer”.
- o empreender. Corresponde à transformação das competências em capacidades, ou seja, o “fazer-com-saber”. O indivíduo empreendedor manifesta-se através do que realiza, conjugando combinações únicas de faculdades e características, que se materializam em capacidades singulares ou distintivas. Deste modo, o processo descrito na Figura 18 envolve fortes interacções e retroacções ao longo dos três ciclos. É assim de esperar que, a manifestação das

³³ Citado por Gonçalves (2000:42)

capacidades leve à identificação de competências em falta, que induzam novos processos de aprendizagem, ou que o ciclo de aquisição de competências evidencie sucessivos conhecimentos que são necessários incorporar para a sua sedimentação.

Neste âmbito, o empreendedor é o indivíduo capaz de actuar segundo esta dinâmica, assimilando a informação, integrando os conhecimentos e transformando as competências em capacidades.

2.2.3.3. O campo de acção

2.2.3.3.1. A influência da envolvente no fomento do empreendedorismo

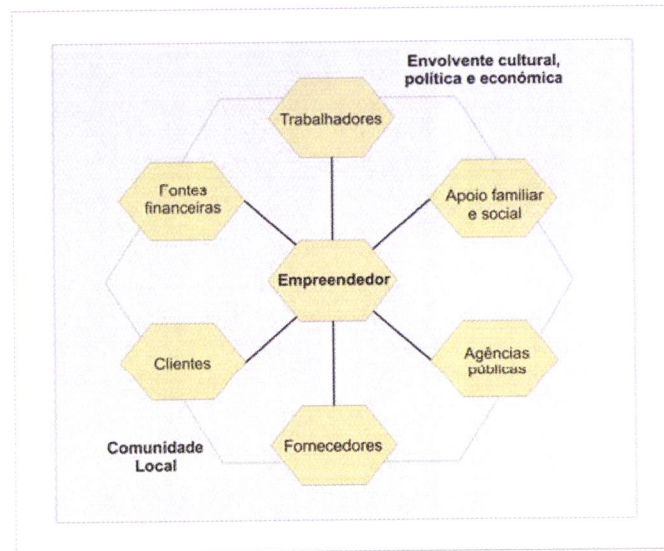
A dinâmica do empreendedorismo é influenciada pelas alterações das condições na envolvente, nomeadamente, recessões económicas, forte crescimento económico, descobertas tecnológicas e reestruturações sectoriais. Embora em campos diametralmente opostos, tanto o crescimento como a recessão levam, geralmente, a processos de forte impulso empreendedor. No caso de haver um ambiente de crescimento, é necessário satisfazer um conjunto de necessidades dos consumidores e, estando-se perante um clima de recessão, é necessário encontrar novas soluções para fazer face às dificuldades, principalmente quando existe aumento da taxa de desemprego (Gonçalves, 2000).

Ainda de acordo com (Gonçalves, 2000), um outro factor importante para que os indivíduos respondam de forma empreendedora, é um ambiente propício e facilitador em termos económicos e políticos, já que, só assim, serão capazes de reconhecer as oportunidades que despontam em cada envolvente económica, de forma a actuarem de forma eficaz, redistribuindo os recursos de novas formas, procurando soluções criativas e inovadoras. A complementar este cenário, deve juntar-se um outro aspecto, também ele importante, que é o apoio das políticas públicas, em especial ao nível da identificação de parcerias, da elaboração dos

planos de negócios, da informação e, principalmente, da criação de uma envolvente de concorrência sã e num ambiente “desburocratizado”.

A Figura 19 apresenta um conjunto de factores que afectam o empreendedorismo.

Figura 19 – Factores que afectam o empreendedorismo



Fonte: Bloodgood et al. (1995)

O aspecto dos *fornecedores* é geralmente aquele que o empreendedor melhor domina. No entanto, a capacidade de escolher os fornecedores certos para os fornecimentos necessários e conseguir que lhe concedam crédito para auxiliar no início de actividade, apesar de ser uma empresa nascente, é um desafio que estimula ou condiciona a criação da empresa.

Conhecer o mercado, os *clientes* potenciais, com a percepção das suas necessidades e a subsequente motivação para a compra, é um factor de dificuldade para as *start-ups*. Se houver um mercado assegurado (um conjunto de clientes certos), facilita a criação da nova empresa.

As *fontes de financiamento* são sempre um dos factores de entrave referidos pelos empreendedores. As diferentes formas de financiamento condicionam o desenvolvimento da empresa, bem como o aconselhamento útil na área financeira.

Na constituição da equipa, os *recursos humanos* detêm um papel fundamental. Contratar os trabalhadores certos para o lugar certo é uma tarefa difícil. Por outro lado, a confiança que os potenciais trabalhadores depositam no empreendedor influenciam a rapidez e o posicionamento da nova empresa.

Sistema de apoio social e familiar. Os membros da família e outros indivíduos próximos ao empreendedor, podem assumir diversos papéis no desenvolvimento da nova empresa, nomeadamente na prestação e filtragem de informação, podendo ainda ser constrangedores ao comportamento empreendedor.

As agências públicas disponibilizam um conjunto de apoios, desde financeiros até técnicos e podem ter uma influência decisiva, ajudando ou prejudicando o processo de criação de empresas.

Por último, a *envolvente cultural*, política e económica actua, nomeadamente, sobre o grau de valorização social do empreendedorismo em comparação com o “*status quo*”, influencia o nível de comportamento empreendedor. Factos políticos podem também dinamizar ou retardar a actuação empreendedora. Também a comunidade local, com as suas normas e costumes podem influenciar as intenções do empreendedor e o sucesso da organização quando esta entrar em actividade.

2.2.3.3.2. Sistema de dinamização do empreendedorismo

A qualidade do desenvolvimento económico depende, na verdade, essencialmente do processo de renovação das pessoas, empresas e instituições – mais, melhores e mais inovadoras – e, sobretudo, de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza. Criar novas empresas, realimentando o processo de rejuvenescimento das “células” industriais, será também um imperativo do movimento de modernização. A dinamização do empreendedorismo é, pois, uma das preocupações centrais da sociedade, devendo, por isso, inserir-se no âmbito das responsabilidades do Estado que a representa (CISEP, 2000).

De acordo com CISEP (2000), tendo por base um estudo³⁴ realizado em Portugal, um Sistema de Dinamização do Empreendedorismo deve contemplar os seguintes tipos de componentes:

- componentes funcionais: actividades a serem garantidas para dar vida ao sistema;
- componentes institucionais: o conjunto de entidades, com o empreendedor ao centro, que interpretam cada uma das funções do sistema;
- componentes relacionais: relações institucionais que integram o sistema, e lhe conferem dinâmica interna.

2.2.3.3.2.1. A componente funcional do sistema de dinamização do empreendedorismo

No que respeita às componentes funcionais, elas podem ser sintetizadas da seguinte forma:

1. estímulo aos empreendedores é a actividade a montante do mercado, visando despertá-los para a sua vocação, nos contextos adequados em que eles preferencialmente se manifestam;
2. promoção de ideias/negócios, apoiando os empreendedores a desenvolver e consolidar as suas próprias ideias;
3. apoio à criação de empresas, ajudando os empreendedores a transformar as suas ideias em empresas;
4. criação do ambiente propício ao desenvolvimento das empresas, através da capacitação dos empresários e da incubação de empresas.

◆ Estímulo aos Empreendedores

O estímulo aos empreendedores requer, da parte das entidades vocacionadas a prestar apoio, uma intervenção a montante do processo de criação de empresas, tendo como objectivo “preparar” os empreendedores para serem por elas trabalhados. A intervenção, nesta área, faz-se sobretudo - em parceria (ou não) com outras entidades - no âmbito de instituições governamentais, entidades de

³⁴ Conf. CISEP (2000), *Relatório Final do Estudo sobre “Empreendedorismo – Caracterização e Práticas Formativas”*

desenvolvimento local e empresarial, de ensino ou de entidades delas emergentes (gabinetes universidade-empresas, centros de estudos ligados às universidades e institutos politécnicos, centros de formação profissional, associações, etc.).

O estímulo ao aparecimento de empreendedores pode também exercer-se noutros ambientes, já que o empreendedor encontra ideias, essencialmente, em duas vias de inspiração (CISEP, 2000):

- tecnológica (produtos e processos inovadores), a qual origina, por sua vez, duas oportunidades de empreendimento:
 - de carácter inovador, se resultante de actividades de investigação e desenvolvimento (I&D);
 - de carácter reprodutor, se resultante do domínio de tecnologias na vida activa (podendo resultar de processos de *spin-off*³⁵);
- comercial (oportunidades de mercado, marcas), a qual origina, também por sua vez, duas oportunidades de empreendimento:
 - resultante do domínio de oportunidades de mercado na vida activa (podendo também resultar de processos de *spin-off*);
 - resultante de processos de gestão de marcas (ex: *franchising*).

◆ Promoção de ideias/negócios

Em qualquer dos ambientes, o lançamento de iniciativas para identificar empreendedores e ideias utiliza procedimentos comuns: concursos de ideias, promoção de patentes, seminários temáticos e promoções institucionais. Estas iniciativas devem ser normalmente complementadas por acções de formação para empreendedores, com dois tipos de objectivos:

- testar as faculdades pessoais, confirmando os níveis de comprometimento/empenhamento e viabilizando instrumentos de selecção de candidatos a várias iniciativas de apoio;
- aperfeiçoar as faculdades pessoais dos empreendedores, complementando-as com conhecimentos mínimos para definirem um Plano de Negócios e compreenderem as implicações e exigências da criação de uma empresa.

³⁵ O conceito de *spin-off* refere-se à criação de uma nova empresa a partir de um produto/serviço ou uma ideia inovadora que já pode existir numa estrutura, mas que por alguma razão ainda não foi devidamente explorada ou concretizada por essa empresa. Temos *spin-offs* académicos quando a iniciativa surge de uma universidade ou centro de investigação.

◆ Apoio à criação de empresas

As iniciativas nesta área funcional têm sobretudo a ver com a transformação de um plano de negócios em projecto de investimento, candidatura a sistemas de incentivos, dossier para financiamento bancário, institucionalização e legalização da actividade, etc.

◆ Criação do ambiente propício ao desenvolvimento das empresas

Nesta função, várias são as iniciativas para acolher de forma orientada o desenvolvimento empresarial, nomeadamente:

- a incubação de empresas, oferecendo serviços standard para garantir funções administrativas, contabilísticas e legais;
- a capacitação de empresários e dirigentes, através da formação que consolide os conhecimentos da gestão empresarial aos vários níveis funcionais da empresa;
- o financiamento/incentivo de investidores para o projecto, dando consistência e viabilidade aos projectos empresariais protagonizados por empreendedores;
- a internacionalização.

2.2.3.3.2.2. A componente institucional do sistema de dinamização do empreendedorismo

As componentes institucionais do sistema envolvem uma diversidade de entidades, sendo as principais as seguintes (conforme Figura 20):

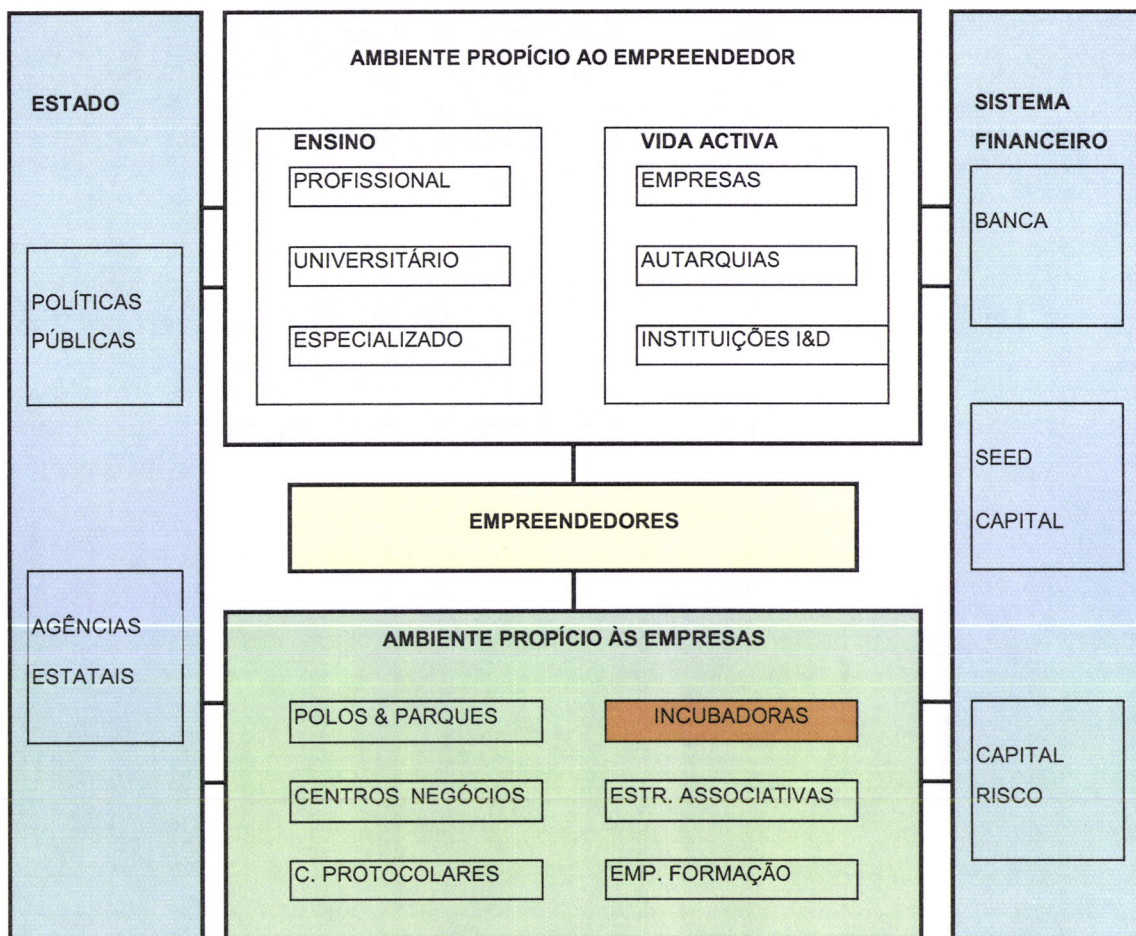
- os empreendedores;
- as entidades que representam o “ambiente propício à manifestação de empreendedores”, que se distribuem pelo sistema de ensino e pela vida activa;
- as entidades que representam o “ambiente propício ao desenvolvimento de empresas”, que contemplam as entidades que promovem a incubação de empresas, a dinamização de negócios e o apoio à inovação.

As restantes componentes do sistema são:

- o Estado, englobando não só as políticas públicas, mas também as Agências Estatais que desenvolvem um trabalho na dinamização de empreendedores;
- o sistema financeiro, incluindo as instituições especializadas em capital de risco, nas suas diversas categorias (capital semente, capital de arranque e capital de desenvolvimento).

O esquema da Figura 20 procura sintetizar o conjunto das componentes e relações institucionais do sistema.

Figura 20 – O Sistema de Dinamização de Empreendedores



Fonte: CISEP (2000)

Assim, as incubadoras são consideradas, e usadas, como alavancas para estimular o empreendedorismo e a inovação.

2.2.4. Resumo

Sugere-se a utilização do termo Empreendedor, em vez do termo Empresário, por se revelar mais abrangente e aplicando-se inclusive a jusante do processo de criação de empresas. A utilização deste termo poderá ser feita no quadro de uma valorização social dos que, tendo maior espírito de iniciativa e sabendo medir o risco, criaram riqueza através do desenvolvimento de uma ideia transformando-a num Empreendimento.

Pode-se, assim, caracterizar a capacidade empreendedora de um determinado indivíduo como o resultado de um conjunto de características pessoais e faculdades que interagindo vão potenciar o comportamento final (singular). Ao nível das características pessoais incluem-se: a determinação; a apetência para gerar desafios e correr riscos; o optimismo; a independência. Como faculdades, evidenciam-se as seguintes: liderança; imaginação; criação e execução; negociação e gestão.

As componentes funcionais de um sistema de dinamização do empreendedorismo podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- estímulo aos empreendedores é a actividade a montante do mercado, visando despertá-los para a sua vocação, nos contextos adequados em que eles preferencialmente se manifestam;
- promoção de ideias/negócios, apoiando os empreendedores a desenvolver e consolidar as suas próprias ideias;
- apoio à criação de empresas, ajudando os empreendedores a transformar as suas ideias em empresas;
- criação do ambiente propício ao desenvolvimento das empresas, através da capacitação dos empresários e da incubação de empresas.

Um dos aspectos importantes a realçar na dinamização do empreendedorismo, é o apoio das políticas públicas, neste particular, as agências públicas. As agências providenciam um conjunto de apoios, que vão desde os financeiros, técnicos até aos físicos/logísticos, como são os casos dos centros de incubação, vulgo, incubadoras.

As incubadoras existem para apoiar empreendedores, podendo esse apoio iniciar-se logo desde o desenvolvimento das suas ideias, prolongando-se até à criação e desenvolvimento da sua empresa (objectivo último). No entanto, também é verdade que a existência de negócios e empreendedores é fundamental para não haver entrave ao desenvolvimento da incubadora.

Neste âmbito, uma ideia a reter é a de que a cultura de empreendedor reforça-se com a existência de espaços comuns e organizações de suporte, constituindo uma base de oportunidades de diálogo, confronto de experiências e ideias, como são exemplo, as incubadoras.

2.3. A INCUBAÇÃO E OS CLUSTERS

2.3.1. Os *clusters* e a vantagem competitiva

Michael Porter³⁶, nos seus trabalhos sobre “Análise Competitiva Sectorial”, coloca a tónica em dois aspectos que, quanto a ele, determinam as opções estratégicas: a atractividade do sector e a posição competitiva da empresa. Para Michael Porter, a estratégia consiste em estar presente num sector atractivo e, ao mesmo tempo, conseguir boas performances nesse sector. Assim, a análise estratégica que preconiza, pressupõe um diagnóstico do contexto competitivo do sector em que a empresa actua e/ou daqueles em que pretende actuar no futuro, articulado com um outro diagnóstico ao nível das competências da empresa (Sousa, 2000).

No que concerne ao diagnóstico externo, a abordagem de Porter baseia-se em duas questões:

- a concorrência num sector depende de cinco forças principais, que determinam a sua atractividade e a sua rendibilidade (o grau de rivalidade entre as empresas existentes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores)³⁷;
- quanto maior for o grau de intensidade dessas forças, menor será a atractividade e rendibilidade potencial da actividade.

Ainda de acordo com Sousa (2000), para explorar e fundamentar as opções estratégicas, Porter utiliza o conceito de “cadeia de valor”³⁸, estendendo assim, a abordagem ao domínio interno das empresas para diagnosticar as suas competências específicas. Porter introduz ainda na abordagem o conceito de sistema de valor da indústria, como sendo o sistema resultante da inter-relação

³⁶ Economista Industrial.

³⁷ Sobre este assunto das “Cinco forças de Porter”, pode consultar-se Sousa (2000:93).

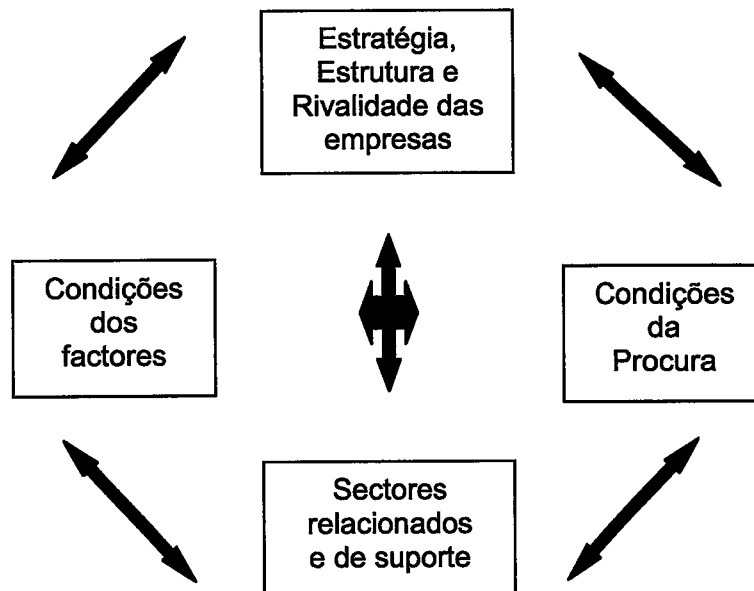
³⁸ De acordo com Sousa (2000), a cadeia de valor parte da hipótese que cada uma das actividades desenvolvidas na empresa poderá ser decisiva para a obtenção de uma vantagem competitiva, seja de diferenciação ou de custos. Com base nesse pressuposto, é necessário desagregar a empresa nas suas actividades estratégicas relevantes e interdependentes para avaliar o comportamento dos custos e das potenciais fontes de diferenciação. A margem da cadeia de valor traduz a diferença entre o valor total proporcionado pelas actividades da empresa e o seu custo total. A análise detalhada dos custos das actividades e das suas contribuições de valor, assim como das suas interligações, permite detectar oportunidades de redução de custos ou de diferenciação capazes de potenciar vantagens competitivas.

entre cadeias de valor dos fornecedores, da empresa, dos canais de distribuição e dos clientes.

Acresce que a abordagem apresenta também um cariz sistémico, pois para além de considerar a cadeia de valor como um sistema de actividades interligadas, que faz parte de um complexo sistémico ainda maior (a cadeia de valor da industria), sugere ainda que cada empresa, integrando um agregado de várias empresas (*cluster*), não deverá estabelecer a sua estratégia isolada do comportamento desse sistema dinâmico de que faz parte. Esta percepção da importância do pensamento sistémico no desenvolvimento de estratégias competitivas foi levada ainda mais além quando Michael Porter estendeu a sua análise a um sistema mais alargado, dentro do qual as cadeias de valor da empresa e da industria operam, ou seja, o contexto nacional (Sousa, 2000).

Em *A Vantagem Competitiva das Nações*³⁹, Porter estabelece um modelo dos determinantes da vantagem competitiva de um país, naquele que viria a ficar conhecido como o “diamante da vantagem nacional”.

Figura 21 – Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional



Fonte: Porter (1999)

³⁹ Porter, M. (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro, Editora Campus, Lda.

Conforme o ilustrado na Figura 21, Porter identificou quatro dimensões que, isoladas e como sistema, lapidam o “diamante nacional” e que determinam as vantagens competitivas de um país, podendo moldar o ambiente a favor de alguns sectores de actividade. São elas: as condições dos factores; as condições da procura; sectores relacionados e de suporte; e a estratégia, estrutura e rivalidade empresarial.

i. As condições dos factores

Diz respeito à posição de um país quanto aos factores de produção (ex. mão-de-obra qualificada ou infra-estruturas) necessários para competir num determinado sector. Os factores de produção constituem os *inputs* base da concorrência, os quais podem ser agrupados em quatro tipos: factores físicos (que englobam elementos ligados aos recursos naturais, bem como infra-estruturas construídas pelo homem); factores financeiros (como sejam o montante, tipo e custo do capital); factores de conhecimento (ex. a base de conhecimentos científicos, técnicos e de mercados, relevantes para a criação de produtos e serviços) e factores humanos (ex. a qualidade, aptidões e custo da mão-de-obra). Os países vencedores das batalhas competitivas irão cada vez mais criar, em vez de herdar, os mais importantes factores de produção, sendo precisamente naqueles sectores em que forem melhores na criação de factores que gozarão dos mais elevados níveis de sucesso (Monitor Company, 1993).

ii. As condições da procura

Referem-se às características da procura do mercado interno para os produtos ou serviços de um sector. O sucesso internacional nos mercados de produtos e serviços resulta da existência de consumidores locais muito sofisticados, bem como de exigentes compradores mundiais. Os compradores sofisticados e exigentes proporcionam o acesso a necessidades avançadas dos consumidores; a sua pressão sobre as empresas leva-as a atingir elevados padrões, a inovar e a deslocar-se para segmentos mais avançados.

iii. Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial

Diz respeito às condições predominantes no país, que determinam a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, assim como a caracterização da rivalidade entre empresas. A competitividade desenvolve-se num ambiente que apoia a inovação. Uma das mais significativas influências na inovação e dinamismo empresarial de um país está na força da rivalidade interna, já que as empresas dificilmente conseguem ser bem sucedidas a nível internacional se não competirem com empresas rivais fortes a nível interno.

iv. Sectores relacionados e de suporte

Refere-se à existência ou ausência, no país, de indústrias fornecedoras e relacionadas que sejam internacionalmente competitivas. Fornecedores e consumidores localizados próximos uns dos outros podem tirar partido de fluxos de informação rápidos e permanentes, projectos de melhoria dos produtos e de processos em comum, bem como da existência de pressões mútuas para progredir.

Sintetizando o “diamante da vantagem competitiva”, é importante realçar os seguintes aspectos chave (Monitor Company, 1993):

(1) O “diamante” constitui um sistema

As quatro dimensões do “diamante”, constituem um sistema dinâmico que é mais importante do que a soma das suas partes. O efeito de uma zona do diamante na vantagem competitiva depende da situação das restantes. Um ponto fraco importante num dos determinantes limitará o potencial de desenvolvimento de todo um sector.

(2) Os determinantes do “diamante” reforçam-se mutuamente

Os quatro determinantes de competitividade possuem capacidades de se reforçarem mutuamente. Veja-se o exemplo da rivalidade entre empresas que, sendo forte, não só pressiona as empresas a melhorar, mas estimula igualmente

o desenvolvimento de uma base de recursos com qualificações especializadas e tecnologia.

- (3) O governo pode desempenhar um papel positivo na criação da competitividade nacional

O seu papel não deve ser acrescentado ao “diamante”, mas ocorre através dele, influenciando um ou mais dos quatro factores. O governo pode assim actuar como catalisador, levando as empresas a ser mais exigentes nas suas metas; como investidor, de forma a assegurar uma maior qualidade dos factores; como fiscalizador, de forma a fazer cumprir a legislação; e finalmente, como consumidor, para estimular a procura inicial de produtos e recursos avançados.

- (4) As empresas competitivas operam em *clusters*

As empresas competitivas encontram-se frequentemente, não em sectores isolados, mas em *clusters* de sectores. Os *clusters* são grupos de entidades cujas inter-relações reforçam a vantagem competitiva, envolvendo sectores fornecedores, sectores clientes e sectores relacionados que são competitivos.

Michael Porter apresenta assim uma teoria sobre competitividade nacional, regional e local, no contexto da economia global. Esta teoria atribui um papel de destaque aos *clusters* ou aglomerados, os quais define como sendo “*concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas e instituições parceiras, numa determinada área geográfica, vinculadas por elementos comuns e complementares*” (Porter, 1999:211). A dimensão da área geográfica varia, podendo tratar-se de um local, uma cidade, uma região, um país ou mesmo uma rede de países vizinhos.

Para Porter (1999), os *clusters*, assumem diversas formas, dependendo do grau de profundidade das relações e sua sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços, fornecedores de *inputs* especializados (componentes, equipamentos e serviços), instituições financeiras e empresas de sectores complementares. Os aglomerados empresariais são parte integrante da paisagem económica, datando de séculos as concentrações geográficas de actividades e

empresas. Não é por isso de estranhar a existência de vários trabalhos sobre essa temática, sendo o de Alfred Marshall⁴⁰ um dos primeiros referidos.

“Os antecedentes intelectuais da teoria dos aglomerados remontam, pelo menos, a Alfred Marshall, que incluiu um capítulo fascinante sobre as externalidades das localizações industriais especializadas em «Principles of Economics» (publicado em 1890)” (Porter, 1999:218).

Da vasta bibliografia existente sobre antecedentes históricos e intelectuais da teoria dos *clusters*⁴¹, pode verificar-se que, em geral, a maioria dos trabalhos trata de aspectos específicos dos *clusters* ou analisa apenas determinados tipos de aglomerados.

2.3.1.1. Definições e tipologias de *clusters*

A OCDE, no relatório de síntese do seu *“Focus Group on Cluster Mapping and Cluster Policy”*⁴² define *cluster* como redes de produção de empresas fortemente interdependentes (incluindo fornecedores especializados) ligadas entre si numa cadeia de produção de valor acrescentado. Os *clusters* também podem integrar alianças entre empresas e universidades, institutos de investigação, serviços às empresas intensivos em conhecimento, agentes de interface (como os consultores) e clientes.

Partindo desta definição de carácter geral, podem distinguir-se vários tipos de *clusters* (também referidos no estudo da OCDE *“Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems”*, 2001):

- ❖ *“Micro Cluster”* ou *“Cluster Local”* - é um conjunto geograficamente próximo de empresas e instituições, inter-relacionadas por elementos comuns e complementaridades, actuando num campo particular de actividade (no mesmo sector ou eventualmente no mesmo segmento de um sector). Essas empresas simultaneamente concorrem entre si no mercado dos produtos (ou

⁴⁰ Economista Britânico, autor de várias obras, incluindo “Princípios de Economia”

⁴¹ Sobre este assunto pode consultar-se Porter (1999:218)

⁴² Conforme citado no Proinov (2002:14).

serviços) e são capazes de cooperar entre si, e ao fazerem-no aumentam a competitividade do conjunto. A focalização das empresas num leque reduzido de actividades ou de segmentos de actividades é uma característica chave.

- ❖ “*Cluster Industrial*” ou simplesmente “*cluster*” (utilizando a noção mais abrangente de indústria, comum na literatura anglosaxónica), – é um conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de instituições associadas (desde universidades a centros de certificação de qualidade e a associações comerciais) que desenvolvem a sua actividade em campos diferentes, recorrendo a tecnologias distintas mas complementares, e que pela inovação que umas geram se concretizam benefícios para as outras, beneficiando todas da melhoria da competitividade das partes.
- ❖ “*Cluster Regional*” é no essencial um *cluster* industrial cujas articulações principais funcionam no interior de um dado espaço regional, podendo essas articulações repetir-se total ou parcialmente noutras regiões do mesmo país.
- ❖ “*Mega Cluster*” é um conjunto de actividades distintas, mas cujos bens ou serviços satisfazem a procura de uma mesma grande Área Funcional da Procura Final, recorrendo a competências básicas complementares e podendo explorar vantagens de interligação e articulação em rede, entre si e com outras entidades, nomeadamente as que permitem a acumulação do “capital imaterial” para o conjunto das empresas envolvidas.

Em termos gerais, são geralmente apontados aos *clusters* (industrial) dois tipos de vantagens: por um lado, a redução dos custos de transacção, por outro, uma mais forte dinâmica de produção, difusão e absorção de conhecimento. A primeira vantagem surge da maior facilidade em obter informação, devido à proximidade física entre os agentes, assim como da maior confiança que se estabelece entre estes. A segunda tem a ver, sobretudo com as externalidades tecnológicas, ou do conhecimento, que a aglomeração espacial de empresas e outros agentes propicia (Marques, 2003).

Qualquer destes tipos de *clusters* está focalizado na existência de externalidades que cruzam várias indústrias e actividades. Estas externalidades, podendo revestir-se sob a forma de acesso facilitado a um grupo de trabalhadores qualificados; relações com fornecedores e com empresas em indústrias relacionadas; acesso a instituições ligadas à ciência e à tecnologia, são cada vez mais importantes para a competição no mundo global de hoje.

Na economia moderna, baseada no conhecimento, a função dos *clusters* aparece com uma maior amplitude. Para Porter (1999), a compreensão desse papel exige a inserção dos aglomerados numa teoria mais ampla e dinâmica da competição, que abranja tanto o custo como a diferenciação, tanto a eficiência estática como a melhoria contínua e a inovação.

2.3.2. Formas de polarização territorial das actividades e a *clusterização*

Existem quatro níveis chave para identificar o tipo de relações que se estabelecem entre empresas polarizadas geograficamente, por exemplo, num local ou numa região (Proinov, 2002):

- ◆ tipo de relações que se estabelecem entre empresas dos sectores que definem a aglomeração (pela importância que revestem), para além da competição entre si nos mercados;
- ◆ tipo de relações que se estabelecem com fornecedores especializados de bens intermédios, bens de equipamentos e serviços, bem como clientes;
- ◆ tipo de relações que se estabelecem com Universidades, Centros de Investigação e serviços de suporte;
- ◆ a existência de infra-estruturas que podem facilitar as actividades das empresas em termos dos níveis anteriores.

Dependendo do tipo de relações que se estabelecem entre estes níveis, assim são considerados três tipos de polarização geográfica:

■ **Co-localização**, que consiste numa localização geograficamente próxima de empresas com fracas consequências funcionais. Neste caso, as empresas não dão importância ao local nem às outras empresas próximas para efeitos da sua competitividade, pelo que, são fracas ou inexistentes as relações aos quatro níveis atrás descritos.

■ **Aglomeração**, que consiste numa localização geograficamente próxima de empresas que contribui para a sua competitividade, mas de uma forma passiva, isto é, as relações entre empresas que concorrem no mesmo sector são fracas. Predominam as relações entre as empresas e as universidades locais, com o sector de serviços de suporte e com as infra-estruturas.

■ **Clusterização**, consiste numa localização geograficamente próxima de empresas em que funcionam com mais ou menos intensidade os quatro tipos de relação referenciados.

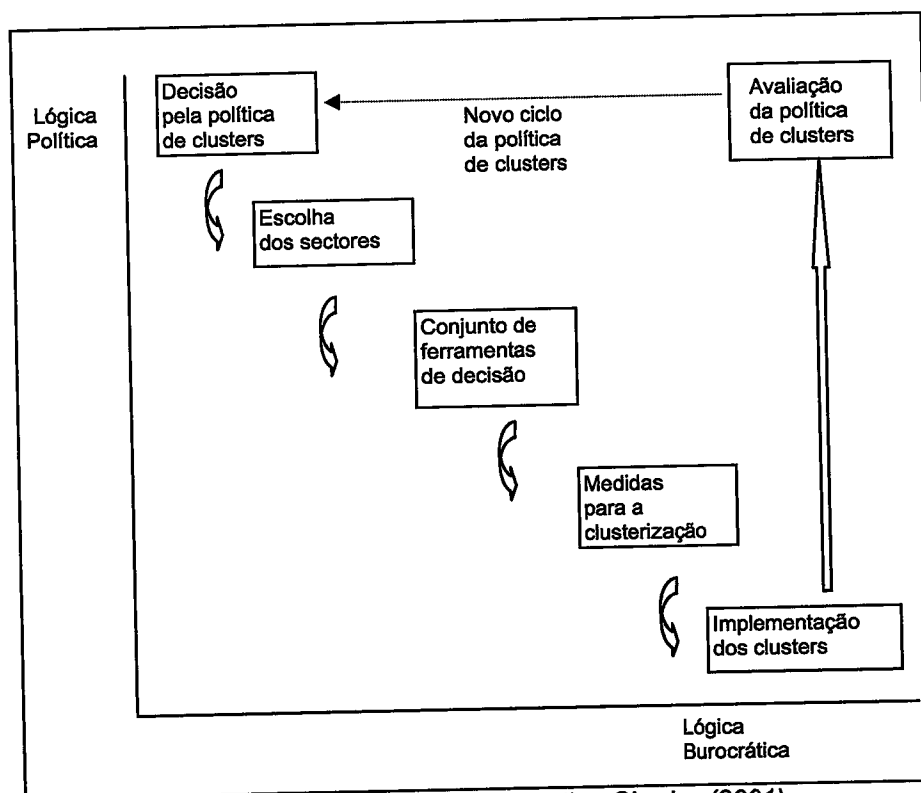
Benneworth e Charles (2001) alertam para a necessidade de distinguir os conceitos de *cluster* e *clusterização*. Tal como foram definidos atrás, os *clusters* são fenómenos económicos caracterizados pela aglomeração de empresas que, interagindo, retiram mutuamente, vantagens competitivas. A *clusterização*, por seu turno, é o processo, pelo qual, se formam laços entre empresas e entre estas e a envolvente, de forma a retirar vantagem dessa interacção.

As empresas não inovam isoladas do seu contexto envolvente, sendo essenciais as suas relações com outras. Porter (1999) refere-se ao papel dos *clusters* na inovação, sublinhando as vantagens oferecidas pela *clusterização* neste domínio. Neste âmbito, muitas das medidas e políticas implementadas pretendem melhorar a performance no campo da inovação, apoiando para isso o estímulo à criação e estreitamento de relações entre empresas, através do apoio a *clusters* latentes e potenciais. Este aspecto vem reforçar a importância da promoção da *clusterização*.

No ciclo representado na Figura 22, a primeira etapa refere-se à decisão pela política de *clusters*. A este respeito, Porter (1999) realça o papel da política governamental e influências do governo no aprimoramento dos *clusters*.

Considera que um dos papéis elementares, desempenhados pelo governo na economia, é melhorar a capacidade micro económica geral da economia, necessitando proceder à definição das regras micro económicas gerais e a criação dos incentivos que regem a competição, de modo a encorajar o crescimento da produtividade (estas regras e incentivos estão presentes em todo o “diamante nacional”). O governo deve, por isso, estabelecer como objectivo o reforço do processo de desenvolvimento e melhoramento dos *clusters*, já que estes são cada vez mais importantes como forças indutivas da economia (Porter, 1999).

Figura 22 – Ciclo da política de clusters



Fonte: Adaptado de Benneworth e Charles (2001)

Depois de tomada a decisão, passa-se da fase da lógica política (decisão política) para uma lógica mais tecnocrática (do campo do planeamento estratégico, para o programa de implementação). Nesta fase, depois da escolha dos sectores, a atenção recai sobre o conjunto de ferramentas de decisão a utilizar, bem como as medidas a tomar para promover a *clusterização*. Após a implementação, devido à sua lógica política, entra-se numa fase de avaliação e tomada de decisão sobre a manutenção, as alterações a efectuar ou mudança de rumo estratégico.

2.3.3. Tipologia das relações caracterizadoras de *clusterização*

Para Marques (2003), a *clusterização* assenta em bases diversas de um caso para outro, e não num modelo único e universal. Defende também que um mesmo *cluster* pode modificar-se ao longo do tempo, quer renovando os seus elementos constituintes, quer alterando o conteúdo das relações entre estes, no entanto, a proximidade geográfica entre os agentes aparece sempre, como uma característica básica e comum da *clusterização*.

Para Marshall (citado por Marques, 2003:67), há três razões para a localização da actividade económica de um mesmo sector num mesmo local: a concentração de mão-de-obra qualificada nesse local; a existência de uma vasta oferta de bens intermédios e serviços especializados, justificada pela presença de um grande número de utilizadores; a maior facilidade de circulação da informação a curta distância.

Enquanto que, no que diz respeito à primeira razão, Marques (2003) advoga que, sendo óbvia, não obriga a que as empresas utilizadoras dessa mão-de-obra qualificada mantenham entre si relações estreitas e directas (não sendo assim determinante no processo de *clusterização*), já as outras duas razões são apresentadas na literatura da especialidade como aspectos centrais da *clusterização*.

Pode assim estabelecer-se uma tipologia dos elos de ligação entre os agentes, geradores de fenómenos de *clusterização*, com um índice maior ou menor de externalidades (Marques, 2003):

- Cadeia de Valor

O denominador comum aos agentes constituintes do *cluster* é a cadeia produtiva. As relações entre os agentes (relação fornecedor-cliente), que são mediadas pelo mercado, consistem na troca de produtos, incorporando inovações geradoras de externalidades (efeito preço). O *cluster* pode ser entendido como um conjunto de actividades ou empresas.

- Fluxos de Conhecimento

Estes fluxos podem ser de tipo vertical e acompanhar os movimentos dos produtos dentro de uma cadeia produtiva ou ter um carácter horizontal independentemente das cadeias de valor. O conhecimento pode, ainda, encontrar-se codificado ou ter um carácter tácito, ou assentar em relações informais entre os agentes.

- Actividade conjunta de Investigação e Desenvolvimento (I&D)

A produção de conhecimento pode realizar-se através de parcerias de I&D, podendo os resultados ser utilizados individualmente ou conjuntamente pelo grupo, ou ainda transmitidos para o exterior. Estes aspectos constituem a base da existência dos *clusters* de inovação, nos quais participam, não só empresas, mas também outras entidades ligadas às fontes de conhecimento, investigação e serviços especializados (universidades, centros tecnológicos e de investigação, fornecedores de serviços especializados, etc).

- Partilha de outros activos

O *cluster* pode ainda assentar na partilha de outros activos, tais como as infra-estruturas, redes de comunicação, fontes de matérias-primas, etc. Esta partilha pode ser ao nível da utilização ou ao nível da propriedade dos activos, podendo nestes casos haver uma maior diversidade de actores, incluindo os poderes públicos (propriedade).

2.3.4. O *cluster* local e o micro *cluster* da incubação

Como já foi referenciado, uma das características principais do conceito de incubação empresarial é a disponibilização de espaço físico, destinado a promover a constituição, desenvolvimento e consolidação de empresas. A existência de infra-estruturas é, um factor chave para identificar o tipo de relações que se estabelecem entre empresas polarizadas geograficamente (Proinov, 2002).

O facto de haver infra-estruturas físicas, em locais onde predomina a sua escassez, bem como o apoio técnico permanente, vai potenciar uma aglomeração de empresas, contribuindo, lembre-se, para a sua competitividade, embora de uma forma passiva.

Dos quatro níveis chave para identificar o tipo de relações que se estabelecem entre empresas polarizadas geograficamente, analisados no ponto 2.3.3., referia-se que, a existência de infra-estruturas facilitavam as actividades das empresas tendo em vista a prossecução dos outros três níveis. Ou seja, eram facilitadoras do tipo de relações que se estabelecem entre empresas que partilham as mesmas instalações; do tipo de relações que se estabelecem com fornecedores especializados de bens intermédios, bens de equipamentos e serviços, bem como clientes; do tipo de relações que se estabelecem com Universidades, Centros de Investigação e serviços de suporte. Por outro lado, também se verificou que, para haver um fenómeno de *clusterização*, as empresas estando localizadas num mesmo espaço, têm de ter em pleno funcionamento, com mais ou menos intensidade, os quatro tipos de relações referenciados.

Pode assim passar-se de uma lógica de simples aglomeração de empresas num determinado espaço físico, para um fenómeno de *clusterização*, estando-se então perante um "*cluster local*", também designado por "*micro cluster*".

Para estudar as características dos *micro clusters*, analisam-se vários exemplos práticos, onde se incluem os “Distritos Industriais”⁴³. Os Distritos Industriais (como os existentes nas regiões italianas de Toscana, Lombardia, Emília-Romagna, Veneto ou Trentino) caracterizam-se pela proximidade geográfica de um grande número de pequenas e médias empresas, especializadas na produção de um mesmo produto ou num determinado segmento da produção industrial (mesma fileira produtiva). Refira-se que a experiência italiana aponta para que uma das características dos *micro clusters* seja a focalização numa actividade ou num leque muito restrito de actividades inter-relacionadas (Proinov, 2002).

De acordo com o Proinov (2002), este tipo de sistema de organização espacial e industrial difere consideravelmente das lógicas de organização das empresas de grande dimensão. A coordenação entre as pequenas e médias empresas não é assegurada unicamente pelo mercado (na óptica da concorrência entre empresas), mas também pela cooperação e reciprocidade. Para os autores, no *micro cluster*, em vez de estruturas verticais, tem-se um sistema de relações horizontais através do qual se processa a aprendizagem colectiva e o desenvolvimento de novos conhecimentos, através da combinação entre concorrência e cooperação (conceito de *coopetição*)⁴⁴.

As empresas presentes num determinado *micro cluster*, além da partilha do espaço geográfico, desenvolvem trocas de informação, ideias e conhecimentos técnicos, que são definidores da referida “cultura comunitária” baseada na *Coopetição*. Ora, como já foi anteriormente referido, é também esse objectivo que se pretende atingir (e é potenciado) numa incubadora de empresas.

Embora a incubadora possibilite a aglomeração de empresas, o objectivo de *clusterização* só é atingido se for implementada uma correcta filosofia de gestão,

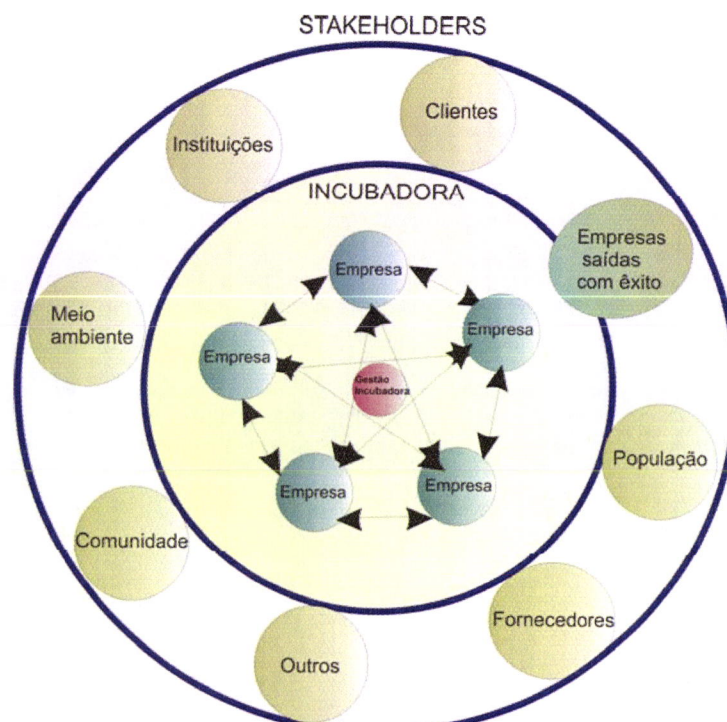
⁴³ Segundo Alfred Marshall, (in Proinov, 2002), entende-se por Distrito Industrial uma entidade sócio-económica, constituída por um sistema de empresas pertencentes a um mesmo tecido produtivo e localizada numa área geográfica circunscrita (e cujo motor de desenvolvimento é a coexistência de relações de colaboração e concorrência).

⁴⁴ Para Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (autores do livro *Co-opetition*), os negócios podem envolver, simultaneamente, cooperação e competição. É a *Coopetição*
A Competição pressupõe rivalidade, uma vez que se fala do acto de se pretender alguma coisa, simultaneamente com outrem. A Cooperação define-se como o acto de trabalhar em comum. Vem do verbo cooperar, que em termos competitivos, significa a superação sistemática de desafios com outros. Temos assim uma profunda alteração estratégica na forma da empresa encarar a competição: passa a dar primazia a acordos relacionais que colocam a empresa numa lógica fora do sistema concorrencial puro (regras normais de mercado), permitindo à empresa obter alguma segurança de forma a proteger-se da competição e a possibilitarem-lhe vantagens comparativas nos mercados não protegidos.
A *Coopetição* é uma nova estratégia de negócios que combina as vantagens da cooperação entre competidores. Nesta perspectiva, os negócios consistem em cooperação quando o seu objectivo se prende com a criação de um bolo, e em competição quando chega a altura de partir e dividir as fatias (Strategor, 1993).

condição determinante no sucesso ou insucesso do seu desempenho. Deve, por isso, ser uma filosofia baseada numa lógica de confiança mútua e numa política de sinergia de esforços. Mútua confiança, por um lado entre as empresas instaladas na incubadora e, por outro, entre as empresas e a direcção da incubadora.

No entanto, a incubadora de empresas tradicional não é caracterizada pela focalização numa actividade ou num leque muito restrito de actividades inter-relacionadas (lógica da mesma fileira produtiva), mas sim por uma lógica de complementaridade multisectorial entre as empresas instaladas, alicerçada numa estrutura técnica e de gestão capaz. A incubadora surge assim como uma plataforma congregadora de esforços e, simultaneamente, potenciadora de desafios, constituindo-se assim, não como um micro *cluster* de fileira, mas como um micro *cluster* com especificidades próprias que lhe conferem uma identidade única – o *micro cluster da incubação*.

Figura 23 – *Micro Cluster da Incubação*



Fonte: *Elaboração própria.*

As particularidades desta plataforma dependem muito do núcleo de gestão da incubadora (*"núcleo central da gestão"*). A filosofia de gestão adoptada, bem como a capacidade e empenhamento da equipa, constituem o aspecto

determinante na moldagem da incubadora. Neste sentido, cabe à gestão fomentar e preparar o ambiente propício à criação da “cultura comunitária” e estabelecimento de relações em rede (*networking*) entre as empresas (núcleo central das empresas).

As redes⁴⁵ são elementos fundamentais no processo de desenvolvimento das empresas, sendo que, no caso da incubação, as relações estabelecem-se entre o grupo de empresas da incubadora (incluindo as que já saíram), entre elas e a gestão da incubadora e, ainda entre estes actores e a sua envolvente. Estas redes constituem uma fonte de informação e aprendizagem (pela interacção directa entre empresas), uma fonte de oportunidades e transferência de inovação (potencialmente criadora de novas ideias e projectos), são fornecedoras de um clima de confiança (o empreendedor não está isolado e isso permite-lhe melhorar a autoconfiança) e são um veículo de influência no meio ambiente sócio-político.

⁴⁵ Sobre este assunto das “funções das redes no processo empresarial”, consultar: Dinis, Anabela (2004), *Empresarialidade em Meios Rurais e Periféricos. Um modelo multidimensional de análise*, Dissertação de Doutoramento, não publicada, Covilhã, UBI, pp. 111-120.

2.3.5. Resumo

O conceito de *cluster* permite, em particular, captar interações entre actores económicos interdependentes (sejam eles empresas, instituições públicas ou outras entidades), geradas num quadro espacial delimitado e sob determinadas condições, potenciando com isso, efeitos multiplicadores dos resultados das acções individuais desses actores. Os *clusters* são, assim, grupos de empresas e outras entidades de cujo inter-relacionamento, num determinado local, resultam novos factores de competitividade e taxas de crescimento da produção mais elevadas (Marques, 2003).

Os *clusters* podem ser apreendidos ao nível micro (*micro cluster*), regional (*cluster regional*), nacional (*cluster*) e da economia global (*mega cluster*). O *micro cluster* é caracterizado por ser um conjunto geograficamente próximo de empresas e instituições, inter-relacionadas por elementos comuns e complementaridades, actuando num campo particular de actividade, sendo capazes de cooperar entre si, e ao fazerem-no aumentam a competitividade do conjunto.

As diferenças de produtividade e de competitividade entre regiões ou países podem atribuir-se, em grande parte, ao diferente grau de *clusterização* das actividades económicas (Marques, 2003). É por isso fundamental prestar atenção ao processo de *clusterização*, caracterizado como o processo pelo qual, se formam laços entre empresas (níveis de relacionamento) e entre estas e a envolvente, de forma a retirar vantagem dessa interacção.

A abordagem baseada nos *clusters*, ao encorajar o processo de *networking*, facilita o surgimento de um ambiente no qual as empresas podem aprender, umas com as outras, e desempenha um papel importante na aceleração do processo de inovação (Proinov, 2002).

Os *clusters* potenciam o surgimento de novas empresas, uma vez que apresentam fortes incentivos à entrada (pelas condições de apoio que dispõe, as redes que têm criadas, o potencial de mercado, a imagem e facilidades logísticas e políticas, entre outras). O *cluster* local (ou *micro cluster*) é disso um bom exemplo. As empresas aí presentes, além da partilha do espaço geográfico,

desenvolvem trocas de informação, ideias e conhecimentos técnicos, que são definidores de uma “cultura comunitária” baseada na *coopetição*. Este é também o objectivo que se pretende e é potenciado numa incubadora de empresas.

A incubadora surge assim como uma plataforma congregadora de esforços e, simultaneamente, potenciadora de desafios para as empresas instaladas, actuando numa lógica de complementaridade multisectorial (podendo haver casos de especialização em áreas de negócio), alicerçada numa estrutura técnica e de gestão capaz, constituindo-se assim como um *micro cluster* específico, aqui denominado como: *micro cluster da incubação*.

III – ANÁLISE DE CASO EM ZONA DE FRACA DENSIDADE EMPRESARIAL

3.1. SERVIÇO DE INCUBAÇÃO EM PORTUGAL

Em 2001 foi apresentado um estudo⁴⁶ sobre incubadoras de empresas e formação de empreendedores em Portugal, cujo relatório final identifica e caracteriza os vários tipos de incubadoras existentes. Partindo dessa base, e após a actualização dos dados com base no cruzamento de informações recolhidas em várias fontes⁴⁷, procede-se neste ponto à apresentação e agrupamento das incubadoras de acordo com as suas características. Não sendo um trabalho exaustivo, permite, no entanto, traçar uma panorâmica geral sobre o serviço de incubação em Portugal.

3.1.1. Centros de Incubação

Os centros de incubação são estruturas que contam com um conjunto de meios materiais (instalações) e logísticos, postos à disposição das novas empresas, com carácter transitório, por um período de três a quatro anos, enquanto decorre o lançamento das suas actividades. Têm como objectivo, fomentar o aparecimento de projectos empresariais e promover a criação e desenvolvimento das empresas.

Actividades

- disponibilizar instalações e serviços de apoio logístico, nomeadamente, secretariado, dactilografia, reprografia, telecomunicações e acesso a bases de dados, a preço reduzido;
- facultar formação em gestão empresarial;
- apoiar os empresários na avaliação dos projectos, desde a concepção do produto ou do serviço até à caracterização do respectivo mercado;
- orientar as empresas em incubação no acesso aos apoios e incentivos de que podem beneficiar.

⁴⁶ Sociedade Portuguesa de Inovação (2001), *The fostering of entrepreneurship in Portugal*, Final report, documento disponível em <http://www.spi.pt/incubators>, acedido em 2004-02-05.

⁴⁷ Bases consultadas no ano de 2004:
www.anje.pt; www.iefp.pt; www.neotec.gov.pt; www.psicologia.com.pt; www.anje.pt/alentejo; www.fjuventude.pt

Tabela 5 – Centros de Incubação em 2004

Região	Nome	Tipo Incubadora	Localidade
Norte	SOGISTFIPP – Sociedade de Incubação Sectorial, SA	Académ. Científica /especializada	Porto
Centro	Incubadora de Empresas do Instituto Pedro Nunes	Académica e científica	Coimbra
Sul	AITEC – Tecnologias de Informação, SGPS, SA	Acad. científica/base tecnológica	Lisboa
	Incubadora da LISPOLIS – Associação para o Pólo Tecnológico do Lumiar	Académica e científica/generalista	Lisboa
	Incubadora do Taguspark – Parque de Ciência e Tecnologia, SA	Acad. científica/base tecnológica	Oeiras
	CINTEC – Centro de Incubação de Empresas	Desenvolv. Local /generalista	Almada

Fonte: Elaboração própria.

3.1.2. Centros de Empresas e Inovação (BIC)

Os centros de empresas e inovação (BIC) são estruturas integradas na rede de Centros de Empresas e Inovação (EBN) da Comissão das Comunidades Europeias, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos. Têm como objectivos estimular e aumentar as hipóteses de sucesso de um novo negócio com vista a potenciar adicionais oportunidades de trabalho, numa base local ou regional.

Actividades

- assistência na avaliação de ideias e projectos inovadores;
- formação na área da gestão empresarial;
- orientação no campo da inovação e tecnologia;
- assistência na área da elaboração do plano de negócios;
- assistência em domínios especializados da gestão e acesso a financiamentos;
- apoio no lançamento de novas empresas;
- fornecimento de instalações e serviços comuns;
- acesso à base de dados da EBN e à experiência de outros BIC.

Tabela 6 – Centros de Empresas e Inovação em 2004

Região	Nome	Tipo Incubadora	Localidade
Norte	NET – Novas Empresas e Tecnologias, SA	Desenvolv. Local /generalista	Porto
	Oficina da Inovação – BIC do Minho	Desenvolv. Local /generalista	Braga
Centro	CIEBI – Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior	Desenvolv. Local /generalista	Covilhã
	NIT – Negócios, Inovação e Tecnologias, SA	Desenvolv. Local /generalista	Viseu
	DET – Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico, SA	Desenvolv. Local /generalista	Santarém
Sul	CIEA – Centro de Inovação Empresarial do Alentejo	Desenvolvimento Local/generalista	Évora
	CPIN – Centro Promotor de Inovação e Negócios	Acad. e científica /base tecnológica	Lisboa
	CEISET – Centro de Empresas e Inovação de Setúbal	Desenvolvimento Local	Setúbal
	CPINAL – Centro Promotor de Inovação e Negócios do Algarve	Desenvolvimento Local	Olhão
Madeira	BIC Madeira – Centro de Empresas e Inovação Madeira	Académica e científica	Funchal

Fonte: Elaboração própria.

3.1.3. Parques Tecnológicos

Os parques tecnológicos são espaços vocacionados para apoiar o desenvolvimento de actividades de alta intensidade tecnológica que se caracterizam por uma forte ligação a uma universidade. Em determinados casos, dispõem de áreas de terreno devidamente urbanizadas e equipadas.

Têm como objectivos:

- promoção do desenvolvimento industrial, em áreas avançadas;
- promoção de sinergias inovadoras inter-empresariais e inter-institucionais, visando aprofundar mecanismos de transferência de tecnologia e desenvolver formas de cooperação.

Actividades

- disponibilização de serviços de apoio em diversas áreas de interesse das empresas e dos seus quadros;

- disponibilização de estruturas de acolhimento a iniciativas empresariais nascentes.

Tabela 7 – Parques Tecnológicos em 2004

Região	Nome	Tipo Incubadora	Localidade
Sul	LISPÓLIS – Associação para o Pólo Tecnológico do Lumiar	Académica e científica/base tecnológica	Lisboa
	Parque Tecnológico da MUTELA – Assoc para o Aperfeiçoamento do Processo Produtivo	Académica e científica	Almada
	MADAN Parque – Parque Ciência e Tecn. Almada/Setúbal	Académica e científica	Caparica
	TAGUSPARK – Sociedade Promoção e Desenvolvimento	Académica e científica	Oeiras

Fonte: Elaboração própria.

3.1.4. Ninhos de Empresas

Os Ninhos de empresas são espaços físicos, dotados de infra-estruturas inerentes à actividade empresarial, que contam com o apoio de Universidades e técnicos altamente qualificados, destinados a apoiar jovens empresários, recém-licenciados ou com formação profissional especializada, que se queiram agrupar para constituir a sua empresa de consultoria e projecto.

Têm como objectivos:

- estimular a capacidade criativa e empreendedora dos jovens, proporcionando-lhes apoio logístico, necessário à constituição ou desenvolvimento de empresas.

Actividades

- fornecer às novas empresas instalações (gabinetes), mediante uma renda simbólica pela ocupação do espaço, por um período de dois anos;
- proporcionar apoio de secretariado, telefone, telefax, auditório e sala de exposições;
- proporcionar apoio técnico especializado nos vários ramos de actividade em que actuam as empresas;

Tabela 8 – Ninhos de Empresas em 2004

Região	Nome	Tipo Incubadora	Localidade
Norte	NEP – Ninho de Empresas do Porto	Desenvolv. Local /generalista	Porto
	Centro de Incubação da Maia	Desenvolv. Local /generalista	Maia
	Centro Empresarial de Matosinhos	Desenvolv. Local /generalista	Matosinhos
Centro	Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro	Académica e científica	Aveiro
	Centro Empresarial de Aveiro	Desenvolv. Local /generalista	Aveiro
Sul	NEL – Ninho de Empresas de Lisboa	Desenvolv. Local /generalista	Algés
	NEF – Ninho de Empresas de Faro	Desenvolv. Local /generalista	Faro
Madeira	NEP – Ninho de Empresas da Madeira	Desenvolv. Local /generalista	Funchal

Fonte: Elaboração própria.

3.1.5. Centros de Apoio à Criação de Empresas (CACE)

O CACE – Centro de Apoio à Criação de Empresas é uma estrutura do Instituto do Emprego e Formação Profissional (adiante designado IEFP), criado ao abrigo da Portaria n.º 1191/97 de 21 de Novembro de 1997.

O objectivo do CACE é o de fomentar o aparecimento de novas empresas na área geográfica em que estiverem implantados, proporcionando-lhes condições técnicas e físicas, tendo em vista a criação de postos de trabalho. No âmbito desta nova estrutura, privilegia-se a prestação de apoio técnico, acentua-se a vertente formativa nas áreas da organização e gestão empresariais, promove-se a optimização dos recursos humanos disponíveis e amplia-se a co-responsabilização dos promotores pela autonomia económica a alcançar pelas empresas.

Para tal, o CACE desenvolve acções com vista ao aparecimento, desenvolvimento e consolidação de novas empresas, cujas actividades, viáveis do ponto de vista técnico, económico e financeiro, sejam, de forma estável, geradoras de desenvolvimento nas vertentes social, económica e tecnológica na área da sua região de implantação. Espera-se, assim, contribuir para a

diversificação do tecido empresarial regional através da criação de novas empresas aumentando as oportunidades de emprego. Os CACE têm associados ninhos de empresas (vulgo Incubadoras), criados por protocolo a celebrar entre o IEFP e entidades vocacionadas para o desenvolvimento local.

O ninho de empresas do CACE, é um espaço físico e geograficamente definido, destinado a promover a constituição, desenvolvimento e consolidação de empresas, através da prestação de apoio técnico, com a finalidade de permitir a sua integração no mercado com total autonomia.

3.1.5.1. Rede nacional de CACE

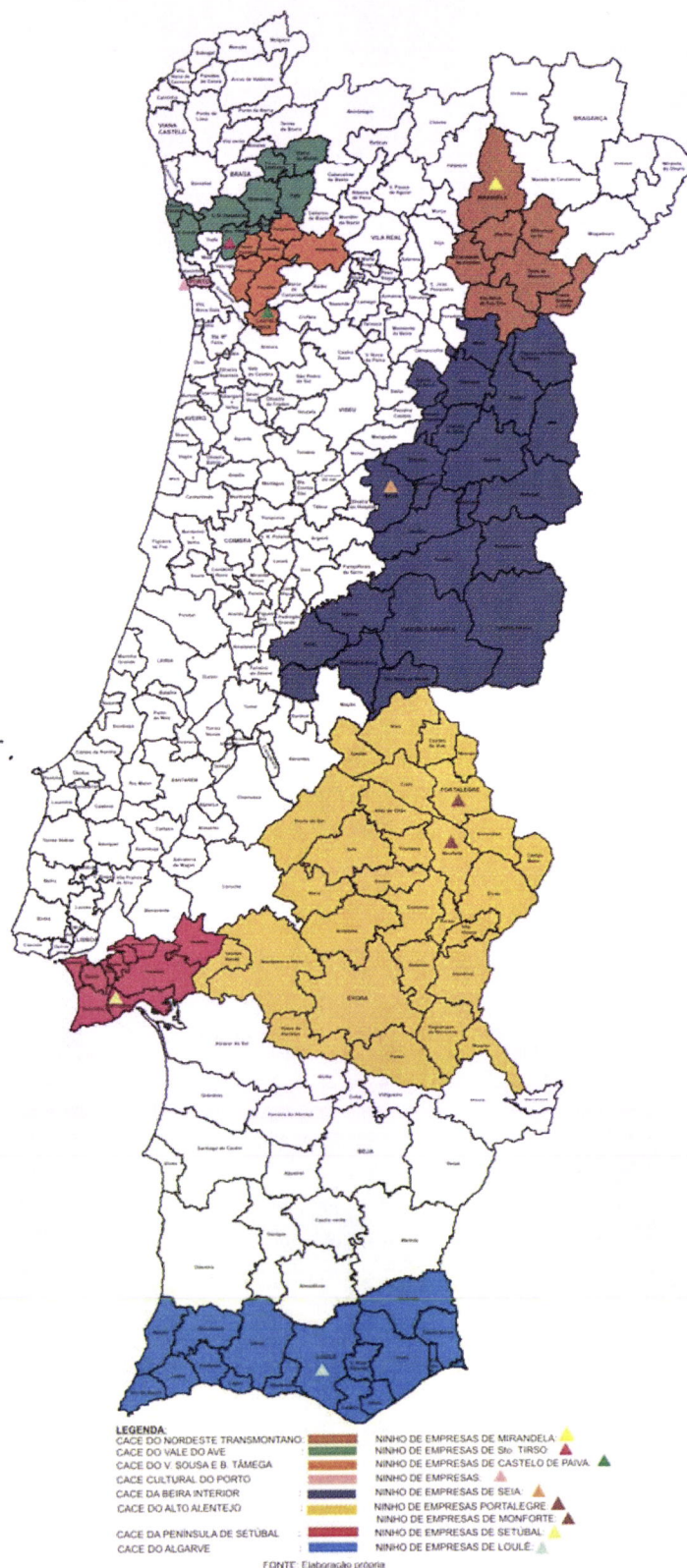
Uma primeira iniciativa lançada pelo IEFP, no ano de 1987, – os NACE – permitiu criar uma infra-estrutura, pioneira no País, adequada para a incubação de novas empresas de pequena dimensão (micro empresas).

No âmbito do 1º Quadro Comunitário de Apoio e dos instrumentos de política de emprego, foi construída uma rede de Núcleos de Apoio à Criação de Empresas (NACE), infra-estruturas do IEFP, vocacionadas para acolher novas iniciativas empresariais, numa filosofia de “Ninho de Empresas”.

Avaliada a experiência dos NACE, considerou-se conveniente proceder à revisão do regime jurídico de criação e funcionamento daqueles Núcleos, pelo que foi criada a já referida portaria n.º 1191/97, que veio revogar a anterior Regulamento Geral dos Núcleos de Apoio à Criação de Empresas.

Em 2004 existiam no país oito infra-estruturas, de acordo com a Tabela 9, podendo ser observada, a sua localização e abrangência, na Figura 24.

Figura 24 – Rede nacional dos CACE



Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 – Centros de Apoio à Criação de Empresas em 2004

Região	Nome	Tipo Incubadora	Localidade
Norte	CACE do Vale do Ave	Desenvolv. Local /generalista	Santo Tirso
	CACE do Nordeste Transmontano	Desenvolv. Local /generalista	Mirandela
	CACE Cultural do Porto	Desenvolv. Local /especializada	Porto
	CACE do Vale do Sousa e Baixo Tâmega	Desenvolv. Local /generalista	Vila Nova de Paiva
Centro	CACE da Beira Interior	Desenvolv. Local /generalista	Seia
Sul	CACE da Península de Setúbal	Desenvolv. Local /generalista	Setúbal
	CACE do Alto Alentejo	Desenvolv. Local /generalista	Portalegre
	CACE do Algarve	Desenvolv. Local /generalista	Loulé

Fonte: Elaboração própria.

Esta rede, programada de acordo com os objectivos de desenvolvimento regional, visa estimular a criação de unidades produtivas e de serviços, fomentar o espírito empresarial e consequentemente criar novas oportunidades de emprego.

3.1.5.2. Criação de ninhos de empresas associados aos CACE

A criação de um ninho de empresas no âmbito do regime jurídico dos Centros de Apoio à Criação de Empresas pressupõe sempre:

- Obediência a um conjunto de princípios orientadores expressos no art.º 6.º da Portaria n.º 1191/97;
- associação a um CACE, unidade orgânica do IEFP, com uma área geográfica de intervenção pré-determinada;
- existência de instalações disponíveis e adequadas à instalação do Ninho, por via de obras de adaptação ou construção de raiz;
- parceria entre o IEFP e outra(s) entidade(s), consubstanciada na celebração de protocolo para formalização da(s) parceria(s).

As propostas para a criação dos ninhos de empresas são apresentadas pelas entidades interessadas ao CACE. O processo decisório envolve numa primeira instância o director do CACE e a sua equipa de apoio técnico e numa segunda

instância, o Delegado Regional. A deliberação final compete ao Conselho Directivo do IEFP. A criação de um determinado ninho de empresas está sujeita à celebração de um protocolo a outorgar entre o IEFP e entidade(s) proponente(s)

3.1.5.3. Objectivos gerais do ninho de empresas dos CACE

O objectivo último do ninho de empresas é o de acolher nas suas infra-estruturas físicas projectos específicos de criação de empresas, coordenando apoios do IEFP e de outras entidades, contribuindo assim para:

- modernizar o tecido empresarial;
- criar novos postos de trabalho através de novas empresas.

Para tal o ninho, em total coordenação com o CACE, desenvolve acções com vista ao aparecimento, desenvolvimento e consolidação de novas empresas, cujas actividades, viáveis do ponto de vista técnico, económico e financeiro, sejam, de forma estável, geradoras de desenvolvimento nas vertentes social, económica e tecnológica na área de implantação.

3.1.5.4. Atribuições do ninho e do CACE

- Fomentar o aparecimento de novas empresas através de acções de animação e informação;
- prestar apoio técnico, incluindo técnico à gestão, no desenvolvimento de empresas instaladas no Ninho;
- promover acções de formação na área de gestão e demais áreas técnicas de organização para as empresas instaladas. Organizar e desenvolver acções de formação empresarial destinadas aos potenciais promotores de criação de empresas;
- promover o apoio técnico e informativo relativamente ao acesso a sistemas de incentivos e outros programas potencialmente importantes para o desenvolvimento da empresa;
- desenvolver acções de promoção / divulgação dos apoios do Ninho e das empresas instaladas;

- apoio à elaboração dos projectos destinados a candidaturas ao Ninho;
- cedência de espaços modelados e respectivos serviços de logística comum.

3.1.5.5. Modelo de gestão do ninho de empresas dos CACE

Os órgãos do ninho são o Director, a Comissão de Acompanhamento e, no caso de existir, o Coordenador de Núcleo.

A gestão do ninho é assegurada de uma forma directa por parte do IEFP, através do Director do CACE, existindo para o efeito em permanência no ninho um responsável técnico (Coordenador). A equipa técnica do CACE fornece todo o apoio e acompanhamento às empresas instaladas.

A Comissão de Acompanhamento, nomeada por deliberação do Conselho Directivo do IEFP, sob proposta do Delegado Regional, é presidida pelo Director do CACE e composta por representantes das seguintes entidades:

- a) Confederação da Indústria Portuguesa (CIP);
- b) Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP);
- c) Confederação Geral dos Trabalhadores de Portugal (CGTP-IN);
- d) União Geral de Trabalhadores (UGT);
- e) Um representante dos segundos outorgantes do Protocolo de criação dos Ninhos desde que não esteja abrangido pelas alíneas a), b) e g).
- f) O Director do Centro de Emprego e do Centro de Formação Profissional da área de implantação do Ninho;
- g) Outras entidades cuja acção se revele importante para a actividade do respectivo Ninho, até ao máximo de três.

Uma das principais competências da Comissão de Acompanhamento do Ninho é a de seleccionar os projectos de criação de empresas a instalar no Ninho, propondo a sua instalação e a atribuição dos apoios complementares fornecidos pelo Ninho.

3.2. A REGIÃO DO ALENTEJO - ENQUADRAMENTO

A envolvente regional tem influência, muitas vezes decisiva, nas características empreendedoras das suas gentes. Por isso, a análise sobre o CACE do Alto Alentejo, adiante designado CACE-AA, deve ser contextualizada, tendo como pano de fundo, as características, potencialidades e desafios da região Alentejo e, em particular, da sua área de intervenção (considerada aqui como a sub-região Alto Alentejo⁴⁸, já que o CACE-AA só tem tido actividade no distrito de Portalegre).

3.2.1. Características, potencialidades e desafios

- Posicionamento geo-económico privilegiado

Embora persistam algumas fragilidades estruturais ao nível da base económica e também carências de infra-estruturas e de recursos humanos, a região do Alentejo apresenta um espectro de oportunidades de desenvolvimento bastante alargado, possibilitando a mobilização da iniciativa pública e privada e, por outro lado, ser indutor do investimento endógeno e exógeno.

No estudo sobre “Oportunidades de Desenvolvimento do Alentejo”⁴⁹ é referido que, as oportunidades existentes estão ou são materializáveis em projectos, estruturantes e não estruturantes. Alguns estão já concretizados ou em fase de concretização, outros ainda não iniciados mas já planeados e também, outros, apenas sob a forma de ideias.

Este aspecto deve ser conjugado com o facto de que, num quadro da integração territorial no espaço nacional e europeu, o Alentejo apresenta um posicionamento geo-económico interno e externo privilegiado. Desde logo, devido às acessibilidades rodoviárias (realizadas e previstas na estratégia do PNDES 2000-

⁴⁸ A sub-região do Alto Alentejo é constituída pelos Concelhos de: Nisa, Castelo de Vide, Gavião, Crato, Marvão, Portalegre, Ponte de Sôr, Alter do Chão, Arronches, Campo Maior, Elvas, Monforte, Fronteira, Avis, Mora.

⁴⁹ CCDRA (2003), *Relatório da Avaliação de Oportunidades de Desenvolvimento Regional do Alentejo*, elaborado por CEDRU para a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, não publicado, pp. iii.

2006⁵⁰), rodoviárias com destaque para o TGV e pela concretização ou desenvolvimento de projectos motrizes, como o EFMA – Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva, porto e plataforma logística de Sines, aeroporto e plataforma logística de Beja. Neste contexto, abrem-se possibilidades ao desenvolvimento de novos factores de atracção de investimentos.

Para o distrito de Portalegre, os projectos com alguma dimensão, encontram-se destinados ao turismo e também às infra-estruturas relacionadas com os Parques industriais/de empresas e negócios.

- Decréscimo e envelhecimento populacional e a necessidade de fixar os seus naturais e de atrair população em idade activa

Com uma área equivalente a 29,6% da superfície do país e uma população de 5,1% do todo nacional, a região do Alentejo apresenta um conjunto de características demográficas que a diferenciam no contexto nacional, conforme pode ser observado na Tabela 10. A reduzida densidade populacional da região, resultado de um significativo êxodo populacional, a que acresce a redução nos níveis de fecundidade, fazem com que a região apresente actualmente um acentuado índice de envelhecimento. Esta situação acentua-se no caso do Alto Alentejo, onde os índices superam os da Região. Para ultrapassar este ponto fraco, é necessário que a região do Alentejo, globalmente, e o Alto Alentejo em particular, tenha capacidade, não só para fixar os seus naturais, mas também para atrair população do exterior em idade activa.

- Taxas de desemprego elevadas e recursos humanos pouco qualificados e envelhecidos

A desertificação e o envelhecimento do Alentejo reflectem-se nas baixas taxas de actividade (47,2% no Alentejo para 51,8% a nível nacional) e nas taxas de desemprego que são sempre das mais elevadas (8% no Alentejo para 6,2% em Portugal).

⁵⁰ PNDES 2000/2006 – Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social

Tabela 10 – Alentejo: características sócio-económicas

	Ano	Unidade	Alto Alentejo	Alentejo	Portugal
Indicadores Demográficos e Sociais:					
Área	2002	km ²	6.248	27.323	92.152
População	2001	10 ³	124	527	10.336
Densidade Populacional	2001	hab/km ²	20,0	19,3	112,2
Taxa de Natalidade	2001	%	8,2	8,4	10,9
Taxa de Mortalidade	2001	%	16	14,2	10,2
Índice de Envelhecimento	2001	%	194,5	175,6	103,6
Estabelecimentos de Ensino (Públicos e Privados):					
Básico	2001/02	N.º	175	788	11.657
Secundário	2001/02	N.º	12	49	633
Escolas Profissionais	2001/02	N.º	6	24	222
Superior	2001/02	N.º	4	14	308
Tecido Empresarial:					
Sociedades sedeadas	2001	N.º	2.512	10.511	308.681
Volume de vendas nas Sociedades	2000	milhões €	998,3	4.888	268.093
Sociedades constituídas	2002	N.º	314	1.348	34.182
Indicadores Económicos:					
Distribuição VAB por ramos	1999	milhões €	836	3.822	92.813
- Agricultura, Silvicultura e Pesca	1999	milhões €	146	598	3.587
- Indústria (inc. energia) e Construção	1999	milhões €	201	1.102	28.230
- Serviços	1999	milhões €	531	2.314	65.672
PIB (preços mercado)	1999	milhões €	973	4.448	108.030
PIB <i>per capita</i>	1999	milhares €	7,7	8,4	10,6
Emprego (pop. empregada)	4ºT/02	10 ³	nd ⁵¹	227,1	5.057,2
Taxa de Actividade (pop. total)	4ºT/02	%	nd	47,2	51,8
Taxa de Actividade (pop. idade activa)	4ºT/02	%	nd	54,6	61,6
Taxa de Desemprego	4ºT/02	%	nd	8	6,2

Fonte: INE - Anuário Estatístico da Região Alentejo, ano 2002

- Estrutura produtiva pouco desenvolvida e composta por sectores tradicionais

O Alentejo apresenta um perfil de especialização nos sectores que se organizam em torno da valorização de recursos naturais como factor competitivo básico, conseguindo, nestes sectores, níveis de produtividade superiores à média nacional. O próprio número de sociedades sedeadas no Alentejo em 2001, no sector primário, é cinco vezes superior ao verificado a nível nacional, enquanto que no sector secundário fica abaixo (20,5% no Alentejo, para 26,4% a nível nacional). No sector terciário as percentagens equiparam-se (47,6% para o Alentejo e 47,3% nacional). O Alto Alentejo acompanha, quase decalcando, os resultados verificados para a Região (Tabela 10).

⁵¹ Dados não disponíveis ao nível da NUT III

No Relatório de Avaliação do FAIA⁵², é referenciado o facto das actividades produtivas desenvolvidas no Alentejo orientarem-se, sobretudo, em função dos mercados locais, sem constituírem segmentos consistentes de base económica e sem uma lógica de funcionamento sinérgico característica dos *clusters*. As actividades que existem com algum dinamismo, podendo inserir-se em *clusters* produtivos, constituem algumas delas, actividades satélites de *clusters* cujos focos estão noutras regiões (como é o caso de algumas actividades ligadas ao *cluster* automóvel). Há actividades que poderiam funcionar como focos de *clusters* locais, mas na verdade, não o são porque faltam as articulações – a *clusterização* (apontam-se os casos das rochas ornamentais, dos vinhos e das carnes).

- Novas oportunidades com o empreendimento do Alqueva e potencial de desenvolvimento turístico

A exploração da emergência do pólo de desenvolvimento do Alqueva, nas suas diversas valências, com a transformação gradual do modelo agrícola, constitui uma oportunidade de mudança ao actual modelo de crescimento regional. Também o reforço das potencialidades turísticas, baseadas nas condições naturais, qualidade ambiental e na valorização do património histórico, arquitectónico e arqueológico constitui igualmente uma oportunidade de mudança do actual modelo de crescimento económico. Este aspecto do turismo tem bastante incidência no distrito de Portalegre.

- Baixas taxas de iniciativa empresarial e a necessidade de promoção do espírito empreendedor e de apoio a novos projectos

No plano da iniciativa empresarial, tomando como referência as 308.681 sociedades existentes em 2001 em Portugal (Tabela 10), temos um rácio de cerca de 3 sociedades por cada 100 habitantes, e volume de vendas médio de 868,5 mil euros por sociedade. Para o Alentejo aquele rácio é de aproximadamente 2 sociedades, com um volume médio de vendas de 465 mil euros. No caso do Alto Alentejo os rácios são de 2 sociedades e 397,4 mil euros por sociedade (situando-se nesta aspecto abaixo da média regional).

⁵² IEFP (2004), *Avaliação Externa do FAIA - Fundo de Apoio ao Investimento no Alentejo*, elaborado pelo IESE, pp:1.3

Estas potencialidades e limitações levantam, por isso mesmo, a questão qualitativa central de qualquer processo de desenvolvimento cumulativo e sustentável que é a da sinergia de iniciativas e estratégias, públicas e privadas, exigindo processos específicos de intervenção e concertação onde a integração de objectivos de natureza económica, social, cultural se torna possível.

3.2.2. Território de fraca densidade empresarial

Conforme foi observado no ponto 3.2.1., o Alentejo é um território de problemas e oportunidades, em que os problemas existentes, nomeadamente no caso do Alto Alentejo, são característicos das zonas de interior. É pois fundamental saber-se mais sobre contextos territoriais desta natureza, quando se discute a problemática do empreendedorismo.

A este respeito, Baptista (1999:4), refere que os problemas *“estão relacionados com uma insuficiente densidade, com a insuficiência de infra-estruturas e serviços, com mecanismos cumulativos de declínio e com a fragilidade dos actores locais. A estes problemas associa-se uma imagem negativa construída sobre estes conjuntos territoriais”*. Quando fala em “densidade” não se refere apenas à populacional, mas sobretudo à densidade de polarizações e de relações.

O conceito de Baixa Densidade, reúne a ambivalência de situações de défice económico nos planos (Baptista, 1999):

- institucional (reduzido leque de entidades com atribuições e competências de proximidade);
- relacional (reduzida eficácia na construção de parcerias);
- demográfico (decréscimo);
- das formas de ocupação (derivado do reduzido leque de oportunidades de emprego existentes);
- das condições de valorização de mercado (face à produção em pequena escala, característica das empresas locais).

No entanto, mais do que um espaço de problemas, o interior deve ser visto como espaço de oportunidades que decorrem dos recursos do território e dos recursos humanos. Todos esses problemas e oportunidades foram sintetizados no designado “Diagnóstico Prospectivo do Interior”⁵³.

O progresso deste tipo de Áreas de Baixa Densidade e a resposta aos desafios identificados pressupõe a estruturação de políticas orientadas para o seu desenvolvimento. Os apoios públicos devem ser dirigidos para áreas estratégicas de intervenção, evitando a multiplicação de iniciativas e, conseqüente, dispersão de meios.

O desenvolvimento das regiões de interior exige a actuação coordenada de cinco grandes políticas (Baptista, 1999):

- Política para a promoção da qualidade e da competitividade do meio;
- política para a fixação da população nas regiões do interior;
- política para a promoção da competitividade do tecido económico;
- política para o aproveitamento do potencial endógeno;
- política para a promoção do espírito empresarial e de apoio a novos projectos.

Nesta área do empreendedorismo e criação de emprego, é crucial o fomento da ligação entre as empresas e os centros de investigação/universidades, possibilitando o apoio no acesso à tecnologia por parte das empresas. É necessário também, um maior dinamismo de difusão de informação e apoio técnico a projectos. No apoio a novos projectos produtivos, embora dando relevo à componente financeira, destacam-se a importância dos espaços para incubação das empresas (Baptista, 1999).

⁵³ Baptista (1999), *Políticas para o Desenvolvimento do Interior: um contributo para o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006*, Série Estudos Regionais 2, Coimbra, CCRC.

3.3. ANÁLISE DE CASO - O CACE DO ALTO ALENTEJO

3.3.1. Metodologia da pesquisa de campo

Trata-se de um trabalho de natureza exploratória, dado estar nos primeiros estágios da investigação, possibilitando, por isso, a indicação de novas pesquisas.

Em termos de metodologia de trabalho, houve uma primeira fase em que se definiram os objectivos, desenvolveu-se o desenho da pesquisa, bem como a construção e validação do instrumento de levantamento de dados. Numa segunda fase, procedeu-se à recolha dos dados, à sua análise e respectivas considerações finais. A abordagem metodológica é descritiva. A população é definida como sendo os responsáveis – empresários/empreendedores – das empresas em incubação, ou já incubadas nos Ninhos de Empresas do CACE do Alto Alentejo (CACE-AA) e que se mantêm em actividade.

Os dados primários foram recolhidos através de questionário, entre Junho e Agosto de 2004, com aplicação prévia de pré-teste. Foram aplicados vinte questionários, correspondendo ao universo das vinte empresas em actividade, que se encontram, umas em incubação nos Ninhos do CACE-AA, outras já instaladas fora do CACE-AA (Tabela 11). Para efeitos da recolha dos dados, os inquéritos eram compostos por questões, na sua maioria, fechadas.

As empresas foram contactadas em três momentos distintos. No primeiro, através de contacto directo, conjuntamente com o CACE-AA, fazendo-se uma primeira abordagem e explicando os objectivos e enquadramento do trabalho. No segundo, por carta, para envio do questionário, em plena articulação com a direcção do CACE-AA. Por último, tendo como objectivo a recolha do inquérito, voltou a fazer-se um contacto directo, de forma a obter-se esclarecimentos e troca de opiniões, permitindo um melhor entendimento sobre as considerações tecidas nas respostas dadas aos questionários.

Foi ainda estabelecido um contacto prévio com a direcção do CACE-AA, seguido de reunião/entrevista, tendo em vista a colaboração do CACE-AA, bem como, a obtenção dos dados referentes à sua actividade. A este nível, pretendeu-se obter dados referentes:

- características gerais do CACE-AA e Ninhos de Empresas de Portalegre e Monforte;
- resultados da actividade;
- caracterização dos promotores de candidaturas ao CACE-AA.

No que se refere ao questionário às empresas, nos seus primeiro e segundo pontos, procurou-se caracterizar as empresas e a sua situação face à incubação no ninho de empresas. No terceiro e quarto pontos, destinados às empresas em incubação e às empresas saídas dos ninhos, respectivamente, o foco esteve na importância atribuída, pelas empresas, aos ninhos de empresas, nos seus serviços e apoio prestado, bem como ao relacionamento existente entre o grupo de empresas no ninho.

Tabela 11 – Empresas do CACE-AA em actividade – Julho 2004

Designação	CAE	Actividade Principal
Empresas do Ninho Monforte		
Contabilidades de Ana Barradas Unipessoal, Lda.	74120	Contabilidade, auditoria e consultoria
DF - Móveis e Carpintaria Unipessoal, Lda.	20302	Carpintaria
Fricardoso - Equipamentos Hoteleiros Unipessoal, Lda.	51650	Comércio por grosso de equipamentos
Empresas do Ninho Portalegre		
Alumicrato - Caixilharia de Alumínios, Lda.	28120	Caixilharia de alumínio
Dafipor - Serralharia Civil, Lda.	28120	Serralharia civil
Desafios Outdoor - Actividades Desportivas, Lda.	92620	Organização de eventos desportivos
Eco-Office, Lda.	37200	Reciclagem de consumíveis informática
E-NEV - Webdesign, Consultoria e Serviços de NTI, Lda.	72200	Outras actividades de informática
GougesWood - Marcenaria e Restauro, Lda.	36141	Fabricação de mobiliário de madeira
Helder Fernandes Ricardo - Sistemas de Segurança	74872	Reparação e manutenção de extintores
Loop Design – Comunicação e Multimédia, Lda.	74072	Design de comunicação e multimédia
Molduvidro - Transformação e Moldagem de Vidro Plano, Lda.	26120	Transformação vidro plano
Neolegre, de Henrique da Silva Switha	26150	Reclamos luminosos
Soldalegre - Soldadura Técnica, Lda.	36142	Fabrico de mobiliário metálico
Empresas saídas do Ninho		
Carpinlegra - Carpintaria e Comércio Mobiliário, Lda.	36141	Fabrico, com. e reparação de mobiliário
Filedá - Artes Gráficas, Lda.	22220	Impressão não especificada
Francisco José Sanches Gil	50100	Comércio de veículos automóveis
Chão da Casa, de Joaquim Carita	17400	Fabrico artigos têxteis excto. vestuário
Metalarvanas, de Laurentino Arvanas	28120	Fabrico portas, janelas e elem. em aço
Teresa Machado, Assoc. - Contabilidade, Auditoria, Lda.	74120	Contabilidade, proj. de investimento

Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

3.3.2. Resultados da análise de caso

A análise incidirá, por um lado, sobre a caracterização e actividade do CACE-AA, tendo por base os dados obtidos junto do mesmo e por outro, sobre os resultados apurados a partir das respostas aos questionários. Proceder-se-á a uma caracterização das empresas objecto do estudo, ao seu tipo de posicionamento face ao ninho de empresas e ao tipo de relacionamento estabelecido no grupo de empresas e, entre elas e o CACE-AA.

3.3.2.1. Caracterização do Cace do Alto Alentejo

Tendo iniciado a actividade em Julho de 1996, o CACE-AA tem 2 ninhos de empresas em funcionamento (Ninho de Portalegre e Ninho de Monforte) e um outro em construção (Ninho de Elvas). A zona geográfica de influência abarca os distritos de Portalegre e Évora, embora na prática, essa actividade se resuma ao distrito de Portalegre (Tabelas 12 e 13).

Tabela 12 – Caracterização global

Zona geográfica de influência	Tipologia das infra-estruturas	Ninhos de empresas associados	Recursos humanos CACE-AA
Distritos de Portalegre e Évora	<u>Portalegre:</u> 4 edifícios modelados <u>Monforte:</u> 1 edifício modelado	- Ninho de Portalegre (em funcionamento desde Julho 1996) - Ninho de Monforte (em funcionamento desde Julho 2002) - Ninho de Empresas de Elvas previsto para iniciar em 2005	5 p.t.

Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

Tabela 13 – Características das infra-estruturas de incubação

Ninho de Empresas	Área Disponível (coberta) m ²	Capacidade de Acolhimento de Empresas			
		Industria	Serviços	Outros	Total
Portalegre	2.500	13	2	0	15
Monforte	450	3	2	0	5
TOTAL	2.950	16	4	0	20

Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

A área total disponível para albergar empresas é aproximadamente de 2.950 m², para um total de 20 empresas, com preponderância para a CAE industrial (16

espaços) e serviços (4 espaços). A preponderância do sector industrial é explicada tendo em consideração as características da região em que está inserido e, pelas quais foi criado.

3.3.2.1.1. Resultados da actividade

Na sua actividade, o CACE-AA até Julho de 2004, recebeu 58 candidaturas e apoiou a criação de 27 empresas.

Tabela 14 – Resultados da actividade do CACE-AA em Julho de 2004

Rubricas	Nº
N.º de Empresas em incubação (Julho/04)	14
N.º de Empresas incubadas (Acumulado desde Julho/96)	27
N.º de Candidaturas Apresentadas	58
N.º de Candidaturas Aprovadas	29
Empregos Criados (Julho/04)	30
Empregos Criados (Acumulado desde Julho/96)	80
N.º de Empresas Saídas com Sucesso (Acumulado desde Julho/96)	7
N.º de Empresas Saídas sem Sucesso (Acumulado desde Julho/96)	6
Período de Incubação (em anos)	4
Rotação de Empresas/Ano (Média de Saídas e Entradas)	4

Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

O facto das empresas incubadas terem sido 27, permite afirmar que não foi possível uma rentabilização máxima do Ninho de Empresas de Portalegre, já que está em funcionamento há 8 anos com uma capacidade para instalar 15 empresas. Esse facto é confirmado pelo período de incubação médio que atinge os 4 anos, reforçado pela rotação de empresas/ano que também é de 4 anos. A existência na região de uma iniciativa empresarial deficitária, bem como a introdução de alguma selectividade no tipo de projectos a apoiar por parte do CACE-AA podem explicar os resultados da actividade. Mesmo assim, as 27 empresas foram responsáveis pela criação de 80 postos de trabalho, com as 14 empresas alojadas a deterem cerca de 38% desse nível global de emprego. Por empresa, a média é de 3,4 postos de trabalho criados.

A saída das empresas do ninho é sempre um passo difícil, sendo que no caso do CACE-AA, as empresas saídas com sucesso e as sem sucesso têm um peso de

aproximadamente igual. A maior parte das razões do insucesso prendem-se com falta de competência dos sócios e alteração da situação pessoal dos sócios.

3.3.2.1.2. Características dos promotores de negócios do CACE

De acordo com a regulamentação dos CACE, os destinatários dos ninhos de empresas são:

- pessoas singulares, com idade igual ou superior a 18 anos;
- entidades privadas com fins lucrativos.

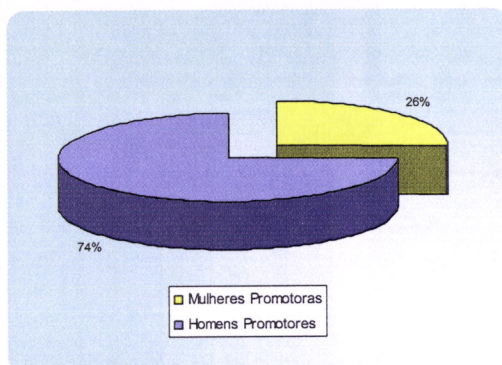
Neste ponto pretende-se conhecer algumas das características dos promotores de candidaturas ao CACE-AA, quer sejam eles empresários em nome individual ou sócios das empresas. Assim, das 58 candidaturas apresentadas, foram aprovadas 29, tendo efectivamente avançado para incubação 27. Essas 29 candidaturas eram suportadas por 54 promotores, apresentando a caracterização de acordo com o quadro seguinte:

Tabela 15 – Características dos promotores das candidaturas (Julho 2004)

Características dos Promotores	Candidaturas apresentadas (58)	Candidaturas aprovadas (29)
Sexo		
Mulheres Promotoras	28	14
Homens Promotores	77	40
Total	105	54
Habilitações		
Superiores	27	17
Médias	34	21
Básicas	44	16
Total	105	54
Idades		
Até 20 anos	4	4
Dos 21 aos 30 anos	52	34
Dos 31 aos 50 anos	44	15
Mais de 50 anos	5	1
Total	105	54
Situação Face ao Emprego		
Actividade Total	45	21
Actividade Parcial	2	2
Procura 1º Emprego	15	13
Desempregados	37	17
Outros	6	1
Total	105	54

Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

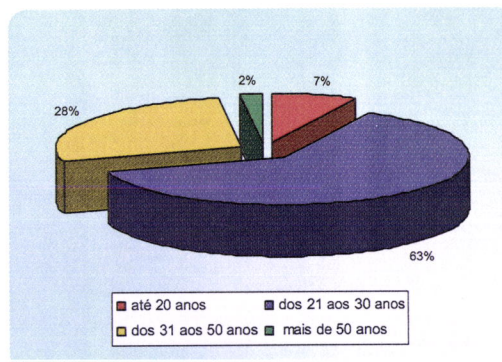
Gráfico 2 – Promotores das candidaturas aprovadas, por sexos



Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

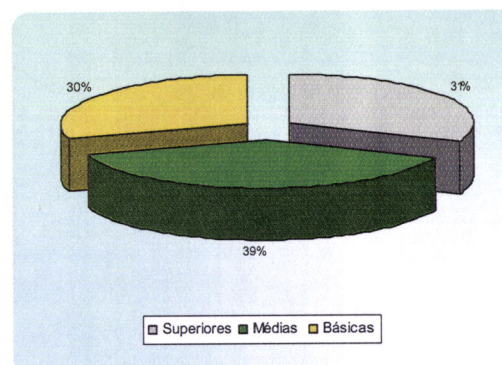
O Promotor é maioritariamente do sexo masculino (74%) com uma percentagem de iniciativa empresarial feminina a rondar os 26 % (Gráfico 2). Quando analisada a distribuição dos promotores por idade, surge o grupo etário dos [21-30] com um maior peso (63%), logo seguido do grupo dos [31-50] com 28% (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Promotores das candidaturas aprovadas, por grupo etário



Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

Gráfico 4 – Promotores das candidaturas aprovadas, por nível de habilitações

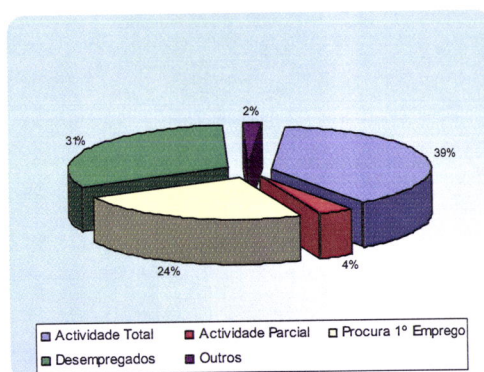


Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

Quanto às habilitações, o ensino médio detém uma ligeira superioridade, com 39%, havendo, no entanto, um equilíbrio no peso de cada (Gráfico 4).

Na situação apresentada face ao emprego, os promotores com actividade total apresentam uma percentagem de 39%, seguindo-se os promotores desempregados com 31% e depois a situação de 1º emprego (24%). As restantes tipologias apresentam percentagens residuais. Salienta-se o facto dos promotores em situação de desemprego (os desempregados e os jovens à procura de 1º emprego) deterem conjuntamente uma percentagem de 55% do conjunto total (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Promotores das candidaturas aprovadas, pela situação face ao emprego



Fonte: Dados fornecidos pelo CACE-AA

3.3.2.2. Caracterização das empresas inquiridas

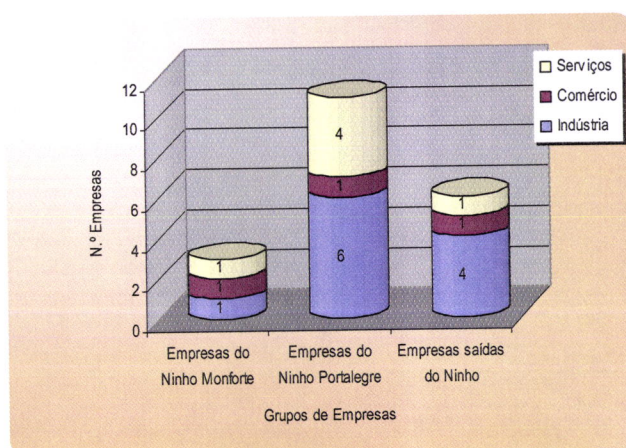
Do universo das 27 empresas apoiadas pelo CACE-AA, seleccionaram-se as empresas que estão em actividade, isto é, as empresas que se encontram actualmente em incubação nos dois ninhos de empresas e também as empresas que já saíram e que se encontram instaladas no exterior. Destas 21, houve um caso em que não foi possível contactar a empresa, pelo que, o universo das empresas respondentes é de 20.

3.3.2.2.1. Área de actividade

Apresenta-se, seguidamente, uma breve caracterização das 20 empresas agrupadas segundo a situação actual de incubação. Ou seja, agruparam-se as empresas em 3 grupos:

- Empresas do Ninho de Monforte;
- Empresas do Ninho de Portalegre;
- Empresas saídas do Ninho.

Gráfico 6 – Distribuição das áreas de actividade, por grupos de empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

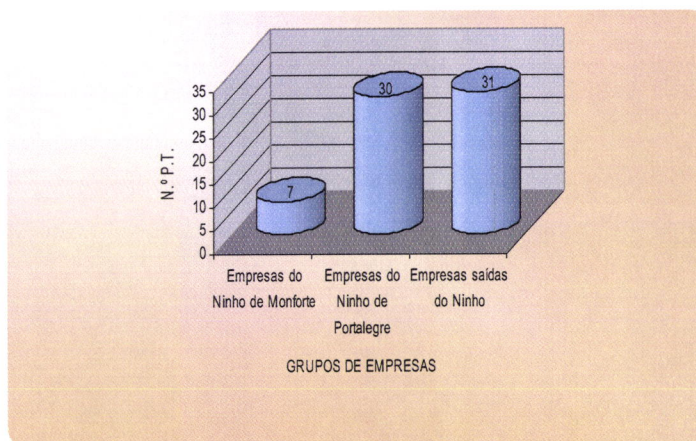
A análise à distribuição das áreas de actividade, por grupos de empresas (Gráfico 6), reflecte exactamente a prevalência da indústria, fundamentalmente por causa do peso dessa actividade no Ninho de Empresas de Portalegre. Deve ter-se em consideração que as empresas saídas até ao momento foram exclusivamente do Ninho de Portalegre. Por outro lado, não deixa de ser curioso que o sector dos serviços comece a ter um peso considerável, dadas as características das infra-estruturas de incubação, onde os espaços típicos de serviços são apenas 4. A actividade comercial adapta-se bem ao tipo de espaços existentes nos Ninhos, daí não ser surpreendente o seu aparecimento.

3.3.2.2.2. Número de trabalhadores

O cruzamento de informação entre os gráficos 6 e 7 evidencia, que a média de postos de trabalho no grupo das empresas já saídas é muito superior, cerca de 5,2, contra 2,7 no Ninho de Portalegre e 2,3 em Monforte. Este facto é também

explicado pelo estágio de desenvolvimento das empresas pertencentes ao grupo das saídas do Ninho. No entanto, também é verdade que as empresas de actividade industrial propiciam que a média de trabalhadores empregados seja superior.

Gráfico 7 – Número de postos de trabalho, por grupos de empresas

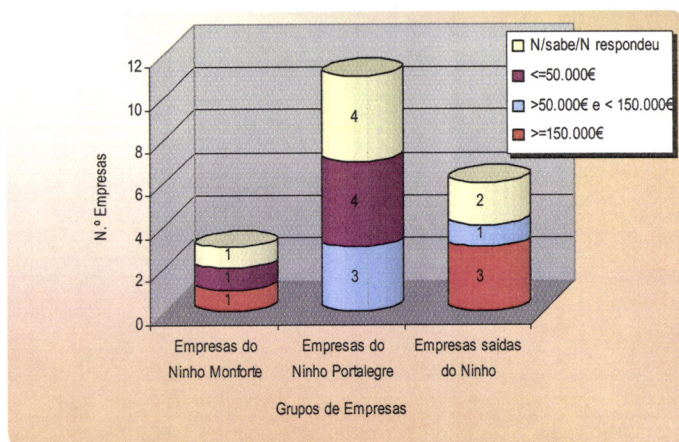


Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.2.3. Volume de negócios

A informação recolhida sobre o volume de negócios do ano 2003, confirma que se trata de micro empresas, com volumes de negócio baixos. O grupo de empresas já saídas destaca-se, apresentando o maior número de casos com volumes de negócio acima dos 150.000 euros, também porque são as que têm mais tempo de actividade (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Caracterização do volume de negócios, por grupos de empresas



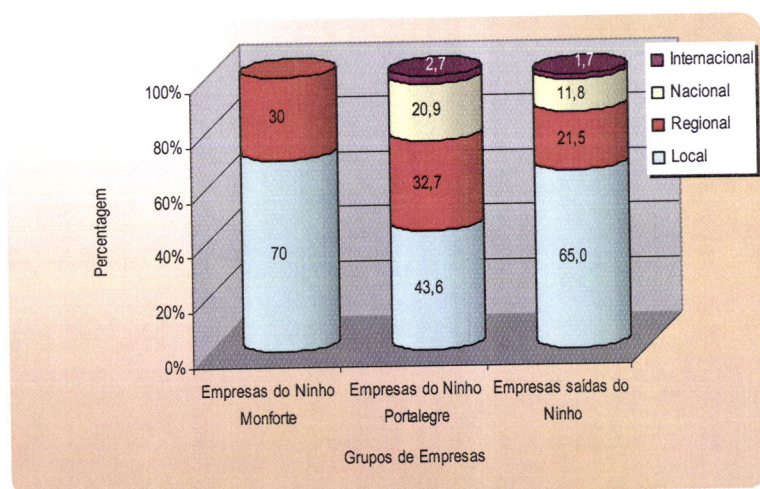
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.2.4. Mercados-alvo das empresas

O mercado local é o preferencial da grande maioria das empresas. Juntando o mercado regional, pode afirmar-se que a esmagadora maioria das empresas trabalha para o mercado local/regional (Gráfico 9).

O mercado nacional representa algum peso (20,9%) nas empresas do Ninho de Portalegre e, embora menor (11,8%) no grupo das empresas instaladas no exterior do Ninho. O mercado internacional é, para as empresas, quase insignificante.

Gráfico 9 – Distribuição dos mercado-alvo das empresas



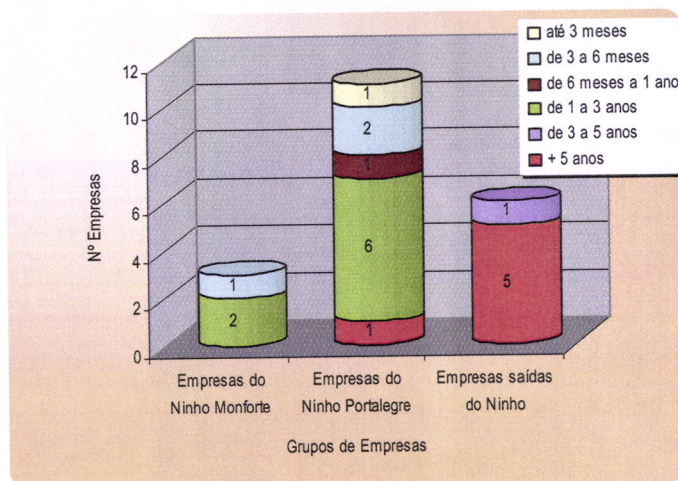
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.2.5. Tempo de incubação

O tempo de incubação das empresas já saídas do ninho é bastante elevado (a maioria superior a 5 anos) o que reforça a ideia da dificuldade da fase da saída das empresas das incubadoras.

Por ser recente, as empresas do Ninho de Monforte estão dentro do prazo normal de incubação (3 anos). No caso do Ninho de Portalegre, esse facto também acontece, dada a rotação efectuada com a primeira vaga de saídas de empresas. Aliás, nota-se perfeitamente que ainda se encontra em incubação uma empresa que já ultrapassou os 5 anos (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Tempo de incubação, por grupos de empresas

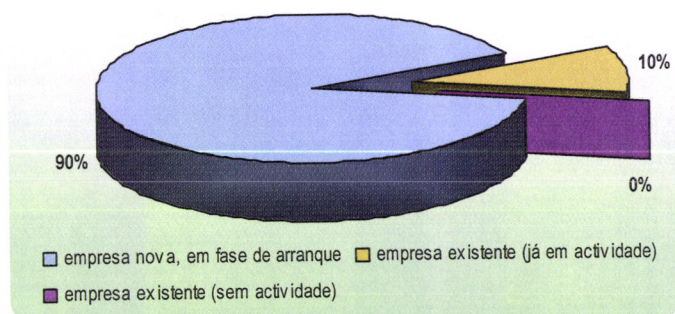


Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.2.6. Situação das empresas na fase de instalação no Ninho

Das 20 empresas apoiadas, apenas 2 já detinham actividade antes da instalação nos ninhos de empresas do CACE-AA. A esmagadora maioria são *start-ups*.

Gráfico 11 – Situação das empresas na fase de instalação no Ninho



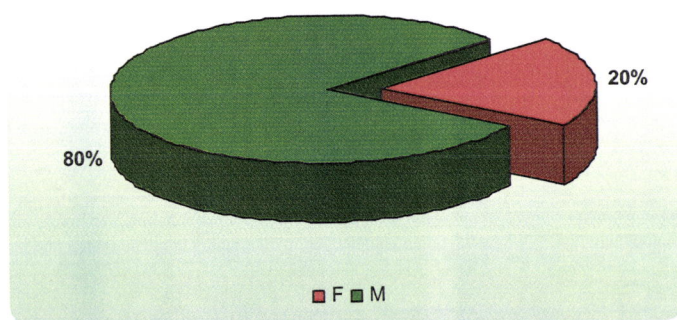
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.3. Caracterização dos inquiridos

3.3.2.3.1. Distribuição por sexo

O universo dos inquiridos deste trabalho é composto, na sua maioria, por indivíduos do sexo masculino. Dado os respondentes serem os próprios empresários (no caso dos empresários em nome individual) ou um dos sócios gerentes (no caso das sociedades por quotas), não são de estranhar as percentagens obtidas, dado os resultados apresentados aquando da análise das características dos promotores de negócios do CACE-AA.

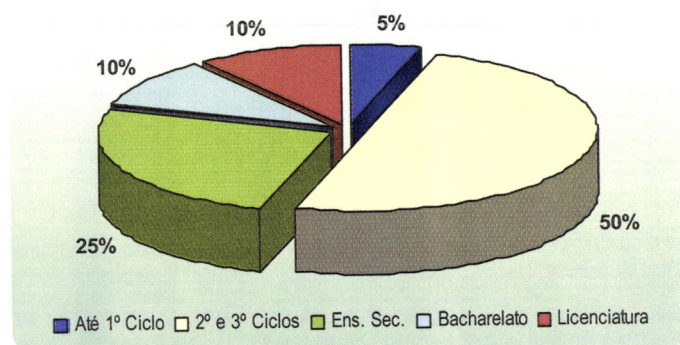
Gráfico 12 – Caracterização dos inquiridos por sexo



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.3.2. Distribuição por habilitações literárias

Gráfico 13 – Caracterização dos inquiridos por habilitações literárias



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

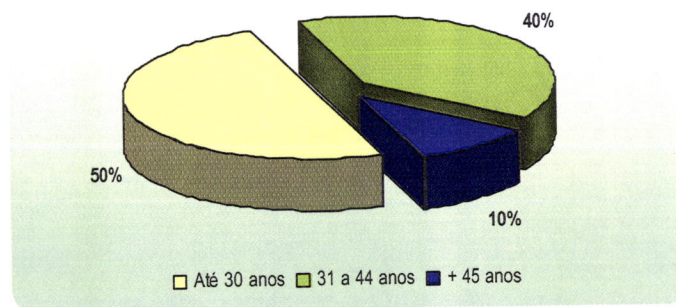
No que respeita ao nível de habilitações literárias, a maioria dos inquiridos têm um nível de escolaridade que não vai para além do 9º ano, sendo que destes, 50%

estão situadas no 2º e 3º ciclos de escolaridade. Com licenciatura e bacharelato encontram-se 20% dos inquiridos.

3.3.2.3.3. Distribuição por grupos etários

No que respeita à caracterização por grupo etário, é importante realçar que 50% têm até 30 anos, o que vem confirmar a tendência dos CACE no apoio a jovens promotores de negócios.

Gráfico 14 – Caracterização dos inquiridos por grupo etário



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.4. As empresas e os Ninhos do Cace do Alto Alentejo.

No que se refere ao conjunto de questões efectuadas, respeitantes às relações entre as empresas e os ninhos na fase que antecede a incubação, pretendeu-se saber, entre outras coisas:

- as principais razões que levaram as empresas a candidatar-se e instalar-se no ninho;
- quais os serviços oferecidos pelo CACE-AA que os promotores atribuem maior importância;
- qual a importância, para as empresas, do apoio fornecido pelo CACE-AA.

A este grupo de questões responderam a totalidade das 20 empresas, embora na questão do ponto 3.3.2.4.1., não foram atribuídas algumas prioridades.

3.3.2.4.1. Razões da localização no Ninho de Empresas

Solicitava-se que as empresas indicassem, por ordem de prioridade, as razões que as levaram a localizar-se no ninho de empresas. Embora tivessem respondido as 20 empresas, houve alguns factores aos quais não foram atribuídas prioridades (Gráfico 15).

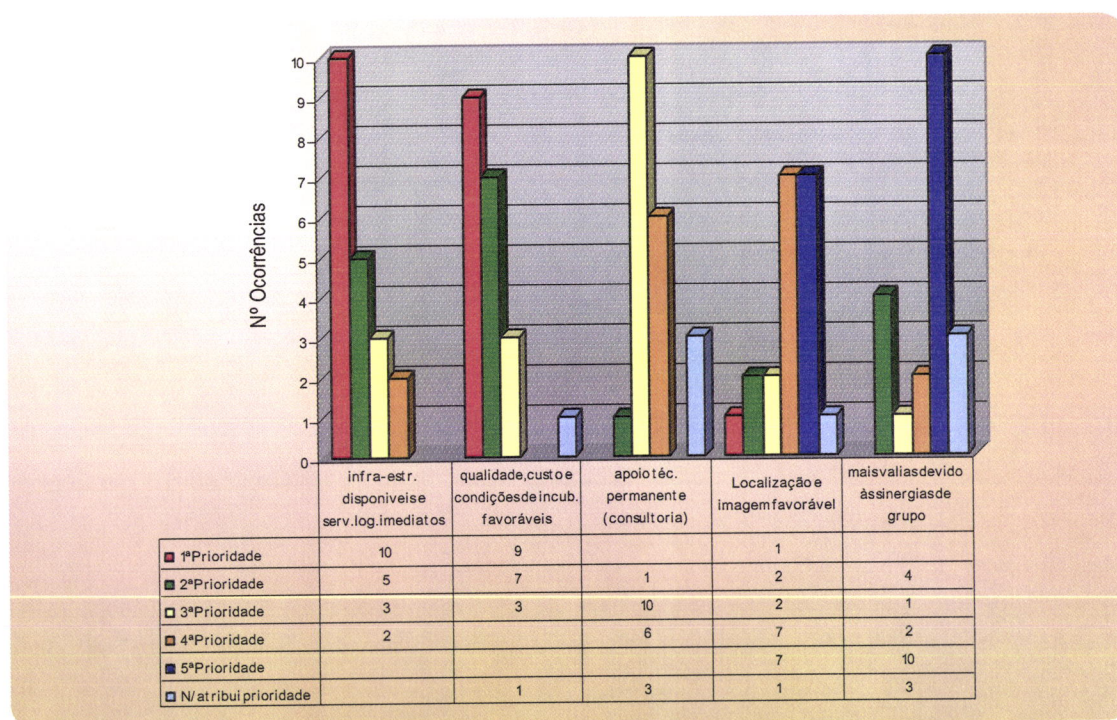
- 1ª prioridade:

Conforme se pode observar através do Gráfico 15, das razões apontadas para a decisão de instalação no ninho de empresas, aparece como 1ª prioridade, com 50% das escolhas, o factor *“infra-estruturas disponíveis e serviços de logística imediatos”*. Esta escolha, inequívoca, vem reforçar a ideia de que um dos principais entraves à iniciativa empreendedora é a falta de espaço infra-estruturado disponível para o arranque da actividade. A esse facto vem aliar-se também a falta de experiência dos empreendedores que, muitas das vezes, por terem receio de não desenvolverem correctamente o negócio, acabam por não avançar com o projecto.

Na fase que antecede a instalação na incubadora, e não havendo outras referências (deve salientar-se que, no caso das empresas já saídas do Ninho de

Portalegre, foram elas as pioneiras do serviço de incubação do CACE-AA, e caso similar é o do Ninho de Empresas de Monforte) a existência de espaços infra-estruturados, prontos a utilizar, bem como a complementaridade com outros serviços de logística comuns, são as principais razões da procura deste tipo de apoio. Não é assim de estranhar que, com 45% das escolhas, o factor “*qualidade, custo e condições de incubação favoráveis*” também seja apontado com 1ª prioridade. Juntas, estas duas razões atingem 95% das respostas, o que é bem demonstrativo do que os promotores procuram, prioritariamente, no CACE-AA.

Gráfico 15 – Razões da localização no Ninho de Empresas, por nível de prioridade



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Quando comparados os resultados destas duas razões, por grupos de empresas (Gráficos 15.1 e 15.2 do Anexo III), confirma-se que no caso das empresas já saídas do Ninho e das empresas do Ninho de Monforte, a escolha da 1ª prioridade recaiu sobre as “*infra-estruturas disponíveis e seus serviços de logística comuns*” (corresponde a 66,7% das respostas em cada um dos grupos). No caso do grupo das empresas do Ninho de Portalegre, a 1ª prioridade recaiu sobre a “*qualidade, custo e condições de incubação favoráveis*”, com 63,6% das respostas, o que pode ser explicado pelo facto de neste Ninho ter já havido

rotação de empresas, existindo por isso outras referências para as novas empresas instaladas. O CACE-AA começa a ser referenciado como um conjunto de serviços, em que o espaço infra-estruturado é um deles, e não apenas como um conjunto de edifícios destinado à instalação de empresas.

- 2ª prioridade:

As preferências demonstradas pelas empresas na escolha da sua 2ª prioridade, mantêm a tendência pelos dois factores anteriormente referidos, sendo que desta vez, o factor *“qualidade, custo e condições de incubação favoráveis”* surge em 1º lugar com 35%, logo seguido das *“infra-estruturas disponíveis e seus serviços de logística comuns”* com 25%. Juntos, os dois factores atingem 60%. Ainda como 2ª prioridade, o factor *“mais valias devido às sinergias de grupo, à rede de contactos, de negócios e de troca de experiências entre empresas instaladas”* surge com 20% das respostas, correspondendo a empresas do Ninho de Portalegre (conforme pode ser observado no Gráfico 15.5 do Anexo III).

- 3ª prioridade:

Quanto à 3ª prioridade, a escolha recaiu maioritariamente no factor *“apoio técnico permanente (consultoria)”*, com 50% das escolhas.

- 4ª prioridade:

Já no respeitante à 4ª prioridade, ela recaiu sobre o factor *“localização e imagem favorável”*, com 35% das respostas, logo seguida do *“apoio técnico”* (30%).

- 5ª prioridade:

Dos 5 factores seleccionados, as *“mais valias devido às sinergias de grupo, à rede de contactos, de negócios e de troca de experiências entre empresas instaladas”* foi o factor maioritariamente escolhido como 5ª e última prioridade, com 50% das escolhas. Destaca-se o grupo das empresas já saídas, já que das 6 empresas, 3 atribuíram-lhe a menor prioridade e as outras 3 não atribuíram prioridade (Gráfico 15.5 do Anexo III).

3.3.2.4.2. Importância dos serviços do CACE-AA

Da oferta de serviços disponibilizados pelo CACE-AA, pretendeu-se conhecer a importância dada a cada um deles por parte das empresas. Para isso, procedeu-se à divisão dos serviços em dois grupos: os afectos ao espaço e os prestados às empresas.

Nos afectos ao espaço incluíram-se: os espaços físicos para incubação; salas para reuniões; telefone/fax/fotocopiadora; Internet; limpeza e manutenção; acesso a base de dados; água e luz.

Nos serviços prestados às empresas estavam: tutoria e acompanhamento técnico; consultoria; formação; auditoria/diagnóstico; logística; apoio a financiamento; promoção e criação de redes de cooperação inter-empresas.

3.3.2.4.2.1. Afectos ao espaço

Foi solicitado às empresas que indicassem, dos serviços afectos ao espaço, aqueles que atribuem mais importância, constando os resultados da Tabela 16.

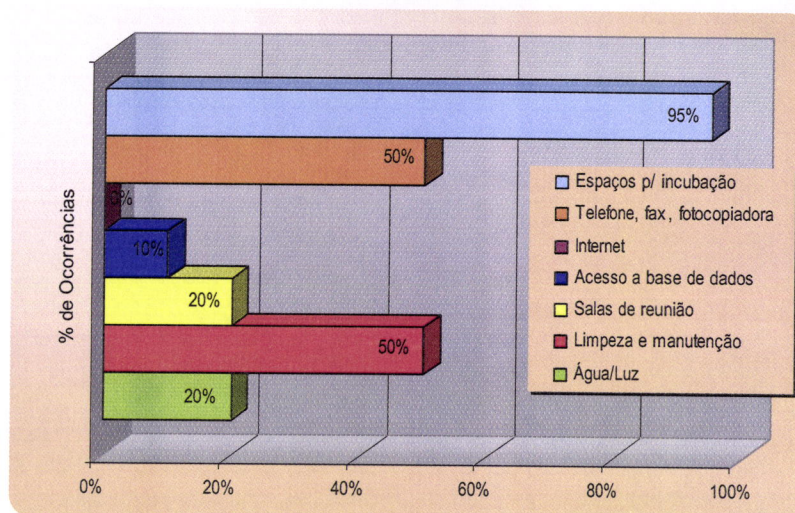
Tabela 16 – Serviços mais importantes, afectos ao espaço

Serviços afectos ao espaço	N.º Ocorrências	% Ocorrências
Espaços p/ incubação	19	95%
Telefone, fax, fotocopiadora	10	50%
Internet	0	0%
Acesso a base de dados	2	10%
Salas de reunião	4	20%
Limpeza e manutenção	10	50%
Água/Luz	4	20%

Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Ao analisar-se o nível de importância atribuído pelas empresas aos serviços afectos ao espaço, destacam-se desde logo, com 95% das preferências, “os espaços para incubação”, ou seja, as instalações para laboração (Gráfico 16). Depois com 20% cada, seguem-se os serviços de “limpeza/manutenção e o apoio de telefone/fax/fotocopiadora”. Efectivamente, o apoio dado com serviços de telefone/fax/fotocopiadora são importantes nos primeiros meses de actividade, já que são várias as empresas que, no início, não fazem esse investimento.

Gráfico 16 – *Serviços mais importantes, afectos ao espaço*



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.4.2.2. Prestados às empresas

Neste caso, foi solicitado que indicassem, dos serviços técnicos fornecidos pelo CACE-AA, aqueles que atribuem mais importância, com os resultados a constarem na Tabela 17.

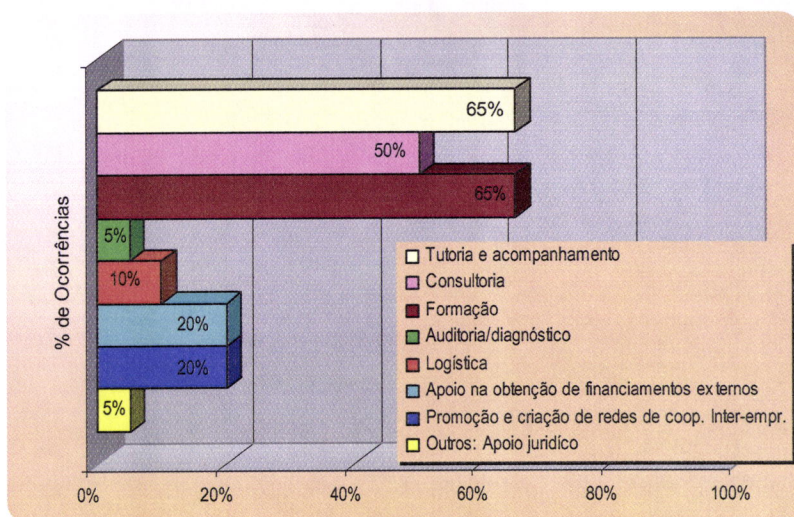
Tabela 17 – *Serviços mais importantes, prestados às empresas*

Serviços prestados às empresas	N.º Ocorrências	% Ocorrências
Tutoria e acompanhamento	13	65%
Consultoria	10	50%
Formação	13	65%
Auditoria/diagnóstico	1	5%
Logística	2	10%
Apoio na obtenção de financiamentos externos	4	20%
Promoção e criação de redes de cooperação inter-empresas	4	20%
Outros: Apoio jurídico	1	5%

Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

No caso dos serviços prestados às empresas, existem dois que se destacam: a “tutoria/acompanhamento” e a “formação” (cada um com 65% das respostas), logo seguidos da “consultoria” com 50% (Gráfico 17).

Gráfico 17 – Serviços mais importantes prestados às empresas



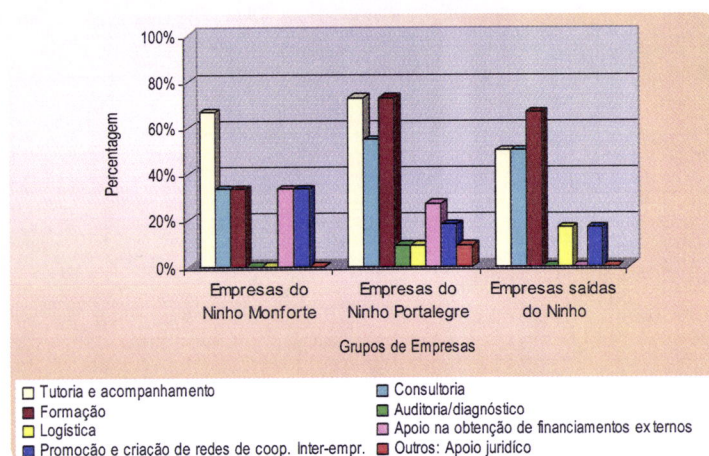
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Por grupos de empresas, estas respostas têm uma distribuição diferente já que a preferência das empresas do Ninho de Monforte vai mais para a “tutoria/acompanhamento”, enquanto que no Ninho de Portalegre, essa preferência reparte-se pela “tutoria” e pela “formação” e, no caso do grupo das empresas já saídas, a “formação” ocupa o 1º lugar (Gráfico 18).

As explicações podem basear-se no seguinte: O Ninho de Monforte é o mais recente e, por isso, as empresas também têm pouco tempo de incubação, necessitando nesta fase de maior apoio de acompanhamento técnico. Também não é alheio o facto das acções de formação decorrerem em Portalegre. As escolhas das empresas do Ninho de Portalegre, devem ser entendidas neste contexto, já que muitas delas estão a iniciar a actividade, precisando muito de acompanhamento técnico e, por aí decorrer formação, esse seja um factor apontado. As mesmas circunstâncias explicam que as empresas já saídas do Ninho escolham a formação como o serviço mais importante.

Por último, fica uma nota de realce para o facto do serviço que o CACE-AA promove, “promoção e criação de redes de cooperação inter-empresas”, surgir com 20% das escolhas apontadas.

Gráfico 18 – Serviços mais importantes prestados às empresas, por grupos



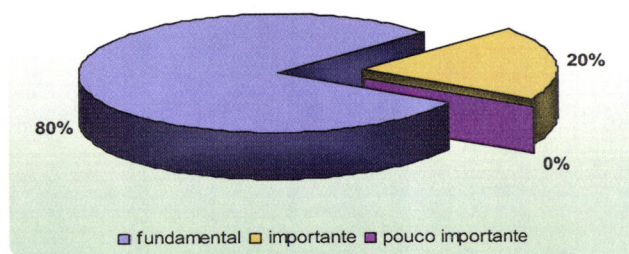
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.4.3. Influência do CACE-AA no desenvolvimento das empresas

Solicitou-se às empresas que qualificassem a importância do apoio possibilitado pelo Ninho/CACE para o seu próprio desenvolvimento, caracterizando-o como: fundamental (sem esse apoio a empresa não tinha atingido o desenvolvimento actual/sido bem sucedida); importante (o apoio fornecido ajudou, mas não foi fundamental) ou pouco importante (a performance da empresa tinha sido igualmente atingida noutro local).

As respostas das empresas demonstram que, 80% dos promotores consideram que o apoio foi “*fundamental*”, enquanto que os restantes 20% referiram-no como “*importante*” (Gráfico 19). Realça-se o facto de não se terem obtido respostas, ou opiniões, que indicassem que o apoio prestado pelo CACE-AA tenha pouca importância, pelo que é unânime a relevância para as empresas.

Gráfico 19 – Importância do Ninho no desenvolvimento das empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

3.3.2.5. Tipologia de relacionamento na incubação

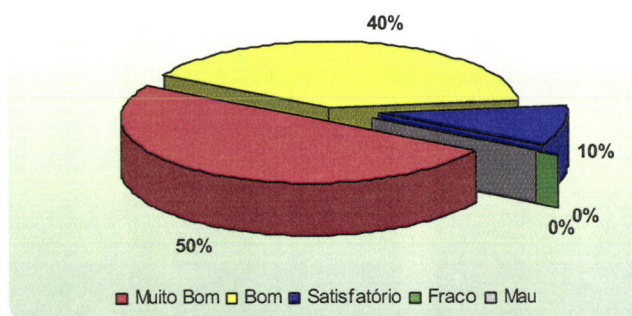
Neste grupo de questões referentes à tipologia de relacionamento existente no processo de incubação no CACE-AA, e às quais responderam a totalidade das empresas, pretendia-se:

- avaliar o relacionamento existente entre as empresas no Ninho de Empresas;
- identificar a repartição de responsabilidade dos intervenientes no processo;
- classificar a importância da cooperação para as empresas do CACE-AA;
- qual o tipo de complementaridades as empresas já conseguiram estabelecer;
- saber como é que as empresas avaliam e caracterizam o seu Ninho de Empresas, tendo em consideração o tipo de relações estabelecidas entre elas.

3.3.2.5.1. Nível de relacionamento entre empresas do CACE

Nesta questão, pedia-se às empresas que avaliassem o relacionamento existente entre o grupo de empresas no Ninho, sendo que as opções de resposta variavam entre o muito bom, bom, satisfatório, fraco e mau.

Gráfico 20 – Relacionamento entre as empresas



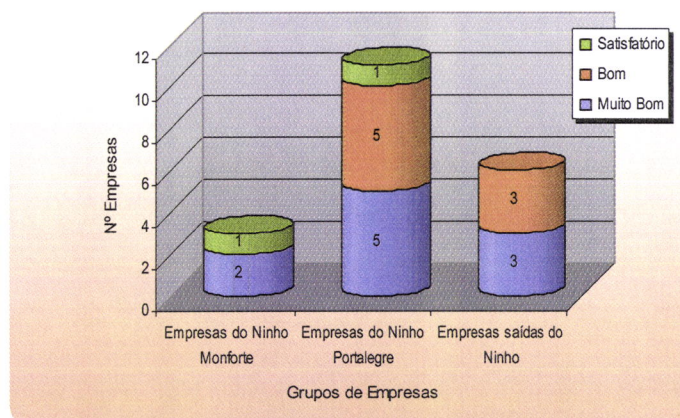
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Na globalidade, os resultados ao nível de relacionamento entre as empresas do CACE-AA são bons. Metade definiu o relacionamento como sendo “muito bom” e 40% considerou-o “bom”. Apenas 10% (ou seja, 2 empresas) o consideram

“satisfatório”. Não se registaram casos a considerar o relacionamento como “fraco” ou “mau” (Gráfico 20).

Os resultados, quando analisados por grupos de empresas, demonstram que, do grupo das empresas já saídas, metade delas definem o relacionamento como bom e a outra metade como muito bom. Do grupo das empresas do Ninho de Portalegre, a distribuição é semelhante à anterior, apenas acrescentando que existe um caso que considera o relacionamento satisfatório. No Ninho de Monforte, das 3 empresas respondentes, 2 consideraram o nível como sendo muito bom e a outra como sendo satisfatório (Gráfico 21).

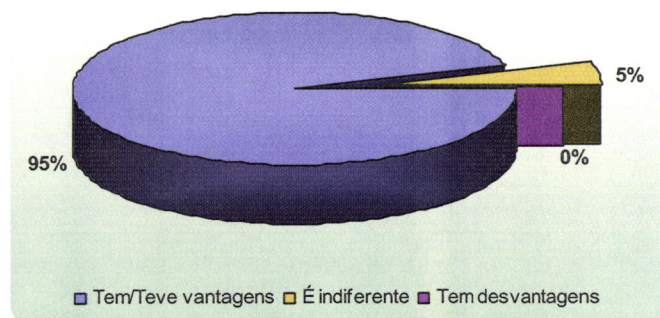
Gráfico 21 – Relacionamento por grupos de empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Pedi-se ainda, que descrevessem os reflexos do relacionamento existente para as suas empresas, estando os resultados espelhados no Gráfico 22.

Gráfico 22 – Reflexo do tipo de relacionamento para a empresa



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

A quase totalidade das empresas afirma que o tipo de relacionamento de grupo existente no ninho foi, ou é, vantajoso para o seu desenvolvimento, não havendo nenhuma empresa a considerá-lo desvantajoso.

3.3.2.5.2. Responsáveis pelo relacionamento

É sabido que o ambiente existente no ninho de empresas é determinante no tipo de relacionamento gerado no grupo e condição, a prazo, para o êxito da incubadora. Por isso, é importante identificar quem, na opinião das empresas, são os maiores responsáveis/actores mais influentes pelo relacionamento criado no ninho (Tabela 18).

Tabela 18 – Responsáveis pelo tipo de relacionamento

Intervenientes	Nº Ocorrências	% Ocorrências
Equipa CACE	6	30%
As outras empresas	3	15%
O próprio	2	10%
Todos os intervenientes	15	75%

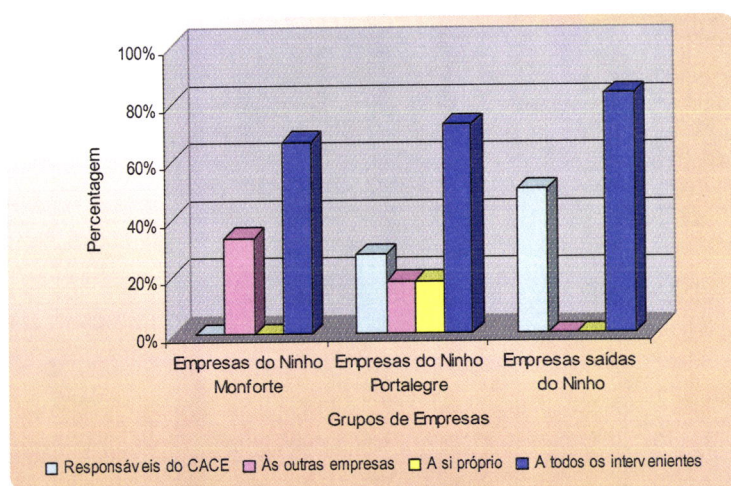
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

No caso do CACE-AA, a maioria das empresas (75% das respostas) responsabiliza o grupo como um todo (todos os intervenientes) pelo tipo de relacionamento existente. Sabendo-se que o espírito de grupo é um dos objectivos a obter numa incubadora, esta percentagem é tanto melhor quanto mais próxima dos 100%. Os responsáveis do CACE-AA aparecem a seguir com 30% das indicações.

Sendo correcto que, inicialmente, caberá à equipa do CACE a criação de condições para existência de um bom ambiente, também é verdade que essa responsabilidade deverá passar, de uma forma progressiva, para o grupo como um todo – todos os intervenientes.

Analisados os resultados por grupos de empresas (Gráfico 23), destaca-se imediatamente, o caso do grupo das empresas já saídas do Ninho, dado que a grande maioria (83%) atribui a responsabilidade do ambiente aí existente, a todos os intervenientes, podendo inferir-se que o espírito de grupo era forte (aliás, esse aspecto pode ser comprovado nas entrevistas e contactos no local). Estas empresas evidenciam ainda a equipa do CACE-AA, podendo ser explicado pelo facto de terem sido elas as estreadas e, nessa fase, foi necessária uma intervenção muito incisiva por parte dos responsáveis do CACE-AA, de forma a formatarem o ambiente e criarem o espírito de grupo desejável.

Gráfico 23 – Responsáveis pelo relacionamento



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

As empresas do Ninho de Monforte também atribuem maior responsabilidade a todos os intervenientes (67%), não fazendo referência à equipa do CACE-AA. Podem encontrar-se duas razões: ser um Ninho recente e a equipa do CACE-AA estar sediada em Portalegre, não havendo por isso uma presença constante em Monforte.

Já no caso do Ninho de Portalegre, as empresas atribuem 73% da responsabilidade a todos os intervenientes e as restantes percentagens são divididas pelas outras três opções de resposta. Neste grupo, para além de sentirem a presença assídua da equipa do CACE-AA, também houve um acolhimento às empresas novas por parte das empresas mais antigas.

3.3.2.5.3. Cooperação entre empresas do CACE-AA

Quando questionados sobre a importância da cooperação, a maioria dos promotores é da opinião que a cooperação nos negócios entre empresas em geral, é vantajosa e praticável. Apenas para 20% das empresas, a cooperação é vantajosa mas de difícil aplicação, enquanto que não houve respostas a considerarem-na desvantajosa (Gráfico 24).

Gráfico 24 – Cooperação entre empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Com base nestas opiniões, importa perceber, até que ponto existe cooperação, traduzida na prática em complementaridades nos negócios entre as empresas durante o seu período de incubação no ninho, ou posteriormente, no caso das empresas já saídas do Ninho.

3.3.2.5.4. Complementaridades no CACE-AA

Solicitou-se aos inquiridos que assinalassem os exemplos de complementaridades nos negócios, conseguidos pelas suas empresas, por pertencer ao grupo do Ninho de Empresas do CACE-AA e que não teriam atingido isoladamente (Tabela 19).

Tabela 19 – Complementaridades nos negócios

Tipo de Complementaridade	Nº Ocorrências	% de Ocorrências
Ao nível da área comercial	7	35%
Ao nível da produção	2	10%
Ao nível da logística	3	15%
Ao nível do marketing	7	35%
Ao nível da área financeira	2	10%
Ao nível do empreendedorismo	6	30%
Ao nível dos clientes	12	60%
Ao nível dos fornecedores	1	5%
Ao nível do relacionamento institucional	8	40%

Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

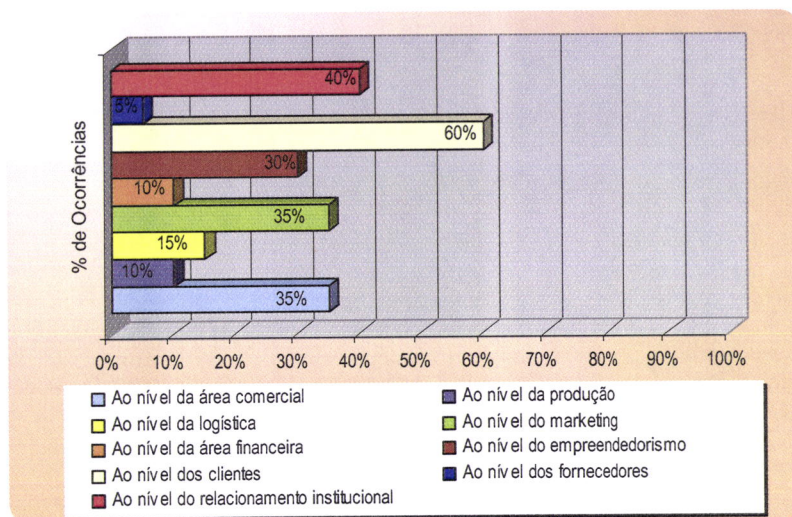
Em termos globais, o exemplo de complementaridade mais referido (por 60% das empresas) foi ao “*nível dos clientes*”, nomeadamente, na conquista de novos clientes (Gráfico 25). Efectivamente a conquista de novos clientes acontece por várias vias: desde logo porque as empresas instaladas no ninho passam a ser potenciais clientes umas das outras. Isso verificou-se no CACE-AA, entre vários tipos de actividade, como por exemplo, entre uma serralharia e uma carpintaria, ou entre uma empresa de impressão em serigrafia/tampografia e uma serralharia, ou ainda entre uma empresa de confecção têxtil e outra de soldadura em inox.

Outros exemplos onde, porventura, esta relação se nota com mais acentuação são as empresas de serviços, como é o caso da contabilidade, mas também com o marketing, publicidade, entre outros. Outra via é pelas parcerias que se constituem entre empresas para concorrerem em consórcio a novos trabalhos, criando novas oportunidades de negócio. Também neste âmbito foram verificados alguns exemplos no CACE-AA.

O segundo aspecto mais focado, escolhido por 40% das empresas, foi a complementaridade ao “*nível do relacionamento institucional*”. Quando se fala em relacionamento institucional referimo-nos, entre outros, a conhecimentos institucionais proporcionados por visitas ao CACE-AA; actividades públicas do CACE-AA; facilidade de contactos. Sendo certo que as visitas ao CACE-AA bem como as suas actividades públicas divulgam e promovem simultaneamente as empresas, sendo por isso bastante referidas, o exemplo que acabou por ser o

mais referido foi, no caso das empresas que já saíram, a negociação conseguida entre o CACE-AA e a Autarquia de Portalegre para a aquisição de lotes na Zona Industrial, o que possibilitou que a saída do Ninho se processasse de forma correcta. O aspecto da saída dos ninhos é crucial na actividade dos CACE, sendo que o caso de Portalegre consubstancia uma solução bem conseguida.

Gráfico 25 – Complementaridades nos negócios entre empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Como terceiro aspecto mais referido (35% das empresas), aparecem as complementaridades ao “nível do marketing” e também ao “nível comercial”. No caso do marketing, são focados exemplos como participação conjunta em feiras (que isoladamente teriam custos in comportáveis), acções promocionais conjuntas (elaboração de brochuras promocionais e outros exemplos). Quanto às complementaridades na área comercial apontam-se a participação conjunta em actividades/negócios, bem como o aproveitamento da rede comercial de uma empresa para a venda de produtos de outras.

Nas complementaridades ao “nível do empreendedorismo” (30% das escolhas das empresas) foram detectados exemplos entre algumas empresas, consubstanciados no aparecimento de novas ideias para exploração conjunta e também, a troca de experiências e metodologias, proporcionadas pelo facto de estarem muito juntas. Ao “nível da logística”, as complementaridades encontradas (embora com pouco significado, apenas 3 empresas o referem) são relativas à obtenção de melhores condições por encomendas conjuntas/localização conjunta.

Foram referenciadas apenas por 2 empresas as complementaridades ao “*nível da produção*” (mais ao nível da partilha de conhecimentos) e ao “*nível da área financeira*”. Este aspecto deve-se ao facto de ter havido por parte de algumas empresas a negociação bancária conjunta para efeitos de obtenção de empréstimo, nomeadamente, para a construção de instalações próprias.

Por último, referido apenas por uma empresa, a complementaridade ao “*nível dos fornecedores*”, com a tentativa de exercer a força negocial com determinados fornecedores comuns a várias empresas, de forma a obter melhores preços/condições.

Considerando o objectivo da *clusterização*, importa reflectir sobre as tipologias de relacionamentos menos conseguidas. É notório que as melhores relações/complementaridades se estabeleceram entre as empresas do Ninho (e menos entre os Ninhos e com aquelas que já saíram da incubação), embora, muito baseadas numa lógica cliente/fornecedor. Note-se que ao nível da produção, essas relações são pouco referenciadas, o que demonstra a fraca aptidão para este tipo de cooperação e, por consequência, a perda na partilha de conhecimentos. Dos outros tipos de relações entre as empresas, em particular, as que acontecem ao nível do marketing e do empreendedorismo, os resultados obtidos, ainda que melhores, indiciam alguma insipiência na forma como são estabelecidos (já para não falar da sua manutenção).

Quanto ao tipo de relações estabelecidas com fornecedores de produtos e serviços, as informações fornecidas pelas empresas demonstram que praticamente não existem. Só ao nível da conquista de novos clientes parecem existir algumas iniciativas interessantes, nomeadamente ao nível da participação conjunta em concursos de obras e em novas actividades/produtos.

O relacionamento das empresas com universidades/politécnicos, centros de investigação e serviços de suporte, é fraco, apenas havendo algumas referências em casos de negociação conjunta com a banca.

3.3.2.5.5. Caracterização dos Ninhos de Empresas do CACE-AA

Tendo em conta o tipo de relações estabelecidas entre as empresas, nos Ninho de Empresas do CACE-AA, solicitou-se aos inquiridos que caracterizassem o Ninho de Empresas em que a sua empresa está a incubar/ou incubou, de acordo com as três situações fornecidas:

- a) *O Ninho de Empresas consiste numa localização de empresas num mesmo local com fracas consequências funcionais. Neste caso, as empresas não dão importância ao local nem às outras empresas do Ninho de Empresas para efeitos da sua competitividade, pelo que, são fracas ou inexistentes as relações no grupo de empresas e do grupo com o exterior;*

- b) *O Ninho de Empresas consiste numa localização de empresas num mesmo local que contribui para a sua competitividade, mas de forma passiva, isto é, as relações entre as empresas instaladas no Ninho de Empresas são fracas. Existem algumas relações entre as empresas e o CACE, entre as empresas e algumas instituições, mas de carácter isolado;*

- c) *O Ninho de Empresas consiste numa localização de empresas num mesmo local em que funcionam, com mais ou menos intensidade, os seguintes tipo de relações:*
 - *relações de cooperação e partilha que se estabelecem entre as empresas do Ninho de Empresas;*
 - *relações que o grupo de empresas estabelece com fornecedores e clientes;*
 - *relações que o grupo do Ninho de Empresas estabelece com Universidades / Institutos Politécnicos, Centros de Investigação, Associações, etc.;*
 - *relações entre as empresas do Ninho e o CACE e outras infra-estruturas de suporte.*

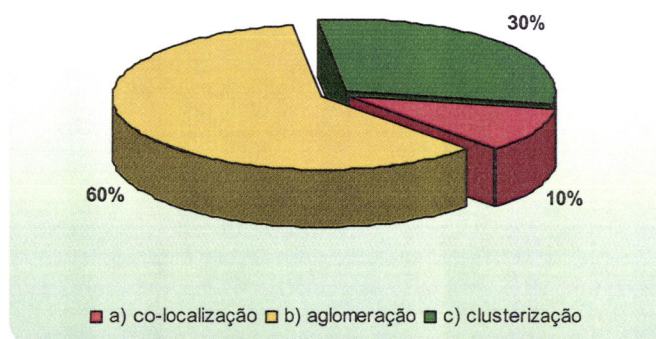
Conforme o estabelecido no ponto 2.3.2. deste trabalho, a caracterização proposta na alínea a) corresponde à definição de *co-localização*, enquanto que a

da alínea b) diz respeito à *aglomeração* e, no caso da alínea c), trata-se da noção de *clusterização*.

Dos resultados obtidos (espelhados nos Gráficos 26 e 27), o destaque vai para a *aglomeração*, com 60% das empresas a indicá-la como a forma que melhor caracteriza o Ninho de Empresas, no qual estão, ou já estiveram, integradas.

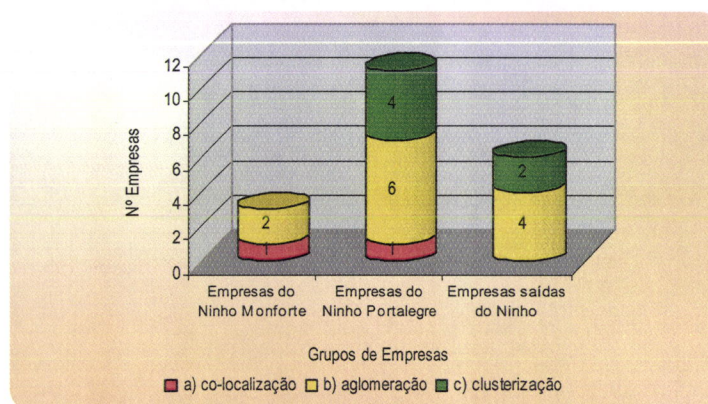
A *clusterização* foi referenciada por 30% das empresas e apenas 10% (2 empresas) escolheram a *co-localização* para caracterizarem o Ninho.

Gráfico 26 – Caracterização dos Ninhos de Empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Gráfico 27 – Caracterização dos Ninhos, por grupos de empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Pedia-se ainda às empresas que sugerissem, para os casos das opções correspondentes à *co-localização* e *aglomeração*, medidas no sentido melhorar/reforçar o tipo de relacionamento entre as empresas. Oito das doze empresas que escolheram a opção *aglomeração* fizeram recomendações

Na generalidade, as recomendações das empresas abordam um aspecto comum, centrado na necessidade do reforço das relações interpessoais e empresariais entre as empresas, sugerindo para isso, o aumento e regularidade de encontros e convívios formais e informais no Ninho (e entre os Ninhos e as empresas que já saíram da incubadora). Atente-se aos exemplos das sugestões de 3 empresas:

- *“mais reuniões de forma compacta e produtiva; mais organização de convívios de carácter lúdico”;*
- *“o CACE-AA poderia ser mais activo e participar e fazer participar as empresas em actividades onde os empresários do núcleo melhorassem as suas relações interpessoais”;*
- *“o facto de haver uma agregação de empresas no CACE-AA deveria reflectir-se numa tomada de posição em relação a clientes e fornecedores.....entre as empresas instaladas deveria trabalhar-se numa lógica de sinergia de fornecimento de produtos/serviços”.*

Considerando a tendência das sugestões/recomendações, cruzada com o destaque dado à *aglomeração* (na caracterização dos Ninhos de Empresas), solicitou-se às empresas que caracterizassem (numa escala de 1 a 10) e numa óptica exclusivamente empresarial, o seu posicionamento quanto a:

- i) importância⁵⁴ para os negócios, atribuída à presença das outras empresas no Ninho/CACE;
- ii) relacionamento⁵⁵ de cooperação e negócios cruzados com as restantes empresas do Ninho/CACE;
- iii) atitude⁵⁶ para a cooperação nas actividades e negócios com as restantes empresas do Ninho/CACE.

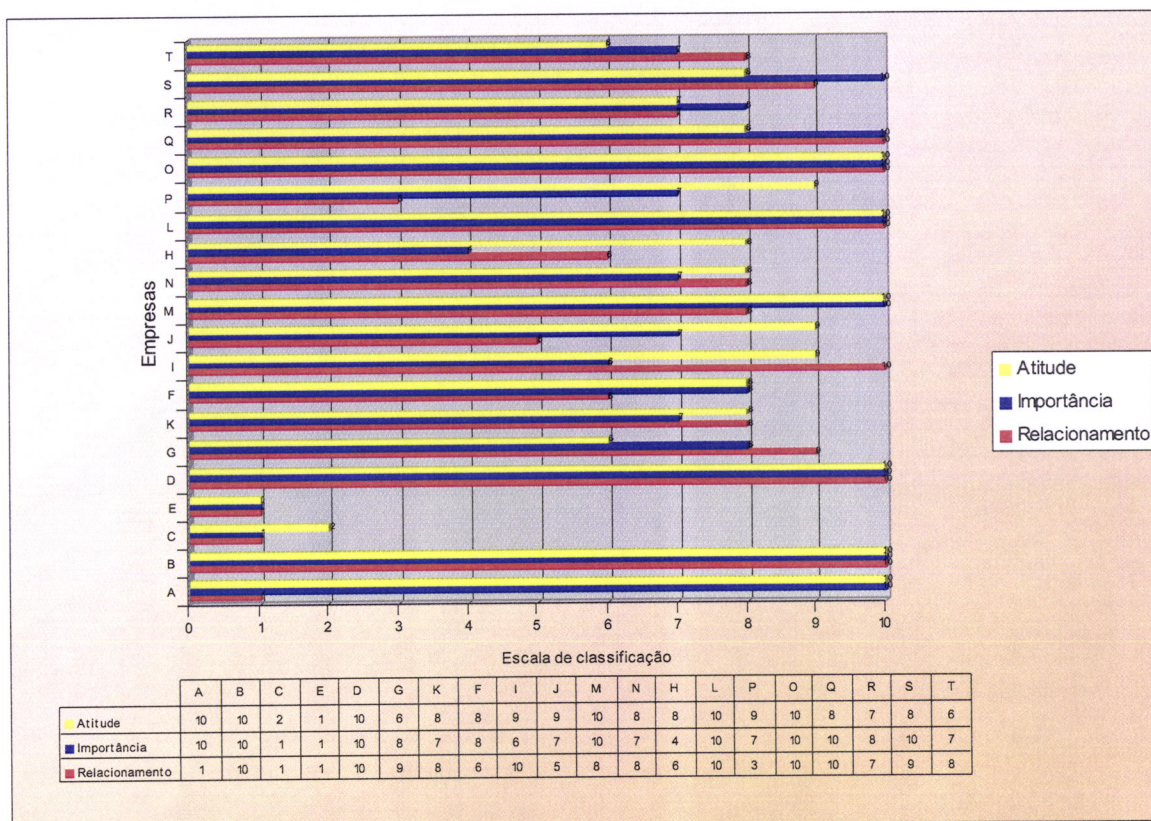
O Gráfico 28 apresenta os resultados, verificando-se que, em média, as classificações dos 3 *items* são muito próximas (7,85 para a Atitude; 7,55 para a Importância e 7 para o Relacionamento). No entanto, há 2 empresas (E e C) que atribuem classificações mínimas (ou próximas das mínimas) aos 3 factores em análise.

⁵⁴ Escala: 1= importância baixa; 10= importância alta

⁵⁵ Escala: 1= relacionamento fraco; 10= relacionamento forte

⁵⁶ Escala: 1= atitude passiva; 10= atitude activa

Gráfico 28 – Importância, relacionamento e atitude



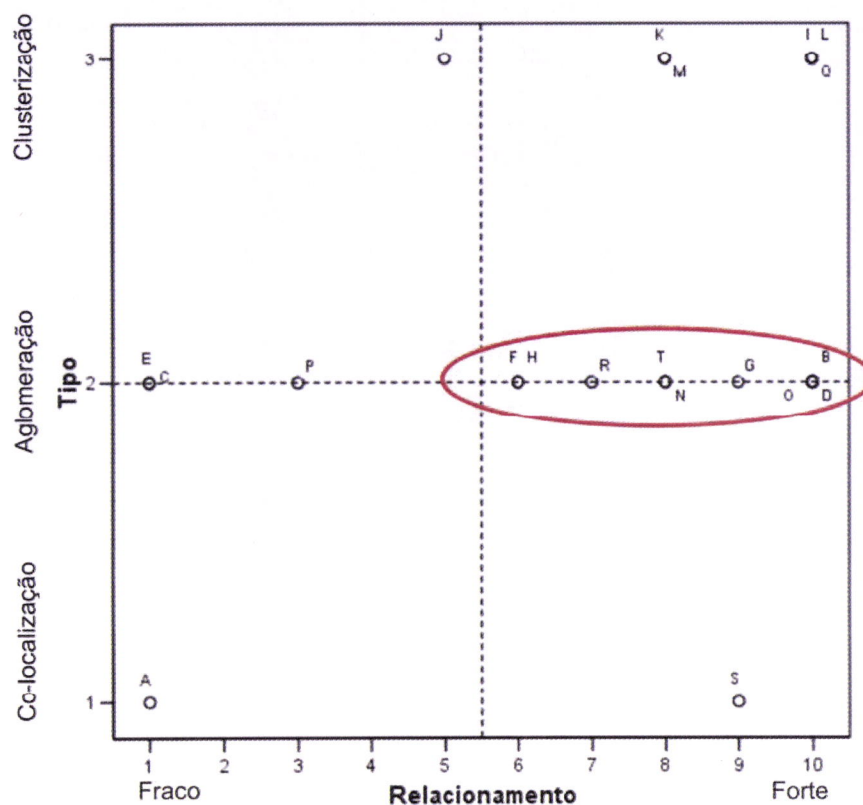
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

As classificações dadas aos 3 factores, por empresa, não apresentam grandes disparidades, à excepção de 2 casos (A e P), em que consideram o relacionamento fraco (ou próximo), embora quanto à atitude e importância, são-lhe atribuídas classificações altas.

Quando se efectuou o cruzamento entre o tipo de incubadora (resultante da caracterização dos ninhos pelas empresas) e o relacionamento empresarial existente entre as empresas, os dados confirmam uma tendência inequívoca, conforme demonstra o posicionamento no mapa (Gráfico 29)⁵⁷.

⁵⁷ Neste caso específico, usou-se a análise de variância (considerando o tipo de Ninho como “factor” e o relacionamento como “variável dependente”) para testar a significância estatística do diferencial existente entre as médias da variável dependente distribuída pelas 3 categorias da variável independente (factor). O resultado obtido (Tabelas do Anexo IV), permite concluir que a diferença entre as médias não é estatisticamente significativa (ANOVA: Teste F=1,163 para um nível de significância de 0,336, que é superior a 0,05).

Gráfico 29 – *Tipo de Ninho versus relacionamento*



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Os dados obtidos permitiram, ainda, fazer alguns cruzamentos complementares, nomeadamente, entre o “*tipo de relacionamento*” e a “*importância atribuída*” (Gráfico 29.1, no anexo IV), entre o “*tipo de relacionamento*” e a “*atitude*” (Gráfico 29.2, no anexo IV).

IV – CONCLUSÕES

O modelo das incubadoras de empresas e o conceito de incubação tem vindo a impor-se, progressivamente, na paisagem económica, como estrutura integrada da criação de empresa. As incubadoras têm-se desenvolvido para responder a objectivos diversos, em contextos variados, para intervenientes múltiplos. O crescimento fez-se, tanto por adição como por diferenciação.

Nos factores apontados para explicar a sua boa aceitação, destacam-se desde logo:

- a sua flexibilidade e adaptabilidade a uma grande diversidade de ambientes;
- a sua rentabilidade e eficácia, demonstradas em inúmeros estudos sobre a avaliação da actividade das incubadoras;
- serem locais de comunicação e de sinergias, já que potenciam que actores privados e públicos se juntem e unam esforços em volta de um mesmo objectivo;
- serem locais de aprendizagem colectiva, não apenas para os empreendedores das incubadoras, mas também para intervenientes externos, que aprendem a melhor conhecer as realidades empreendedoras;
- serem, cada vez mais, lugares que funcionam numa lógica de *networking*, quer com relações nacionais ou internacionais, que permitem aos empreendedores estabelecer mais facilmente contactos com redes exteriores à incubadora, que lhes são muitas vezes de difícil acesso;
- serem locais simbólicos, pela imagem empreendedora que transparece.

Concretamente, são várias as razões que explicam a importância atribuída às incubadoras. Os benefícios da sua actividade, para além de incidirem directamente sobre as pequenas empresas que apoiam, têm um impacto na economia local e sua envolvente, nomeadamente nas autoridades locais, nas entidades de ensino e investigação e nos actores económicos locais.

Em matéria de criação de emprego, as incubadoras são instrumentos particularmente apreciados, quer do ponto de vista da criação do emprego directo da equipa dirigente e técnica, quer, principalmente, pelos postos de trabalho

criados pelas empresas apoiadas. Ao actuar sobre a criação de empresas e sua sustentabilidade, a incubadora contribui para aumentar a taxa de natalidade e de sobrevivência das empresas locais. Por outro lado, as incubadoras ajudam na regeneração da comunidade local, possibilitando a instalação de empresas e, por isso, fixando população. As receitas que daí advêm também são importantes para a comunidade local.

As incubadoras são igualmente utilizadas para desenvolver a inovação, a transferência de tecnologia e o desenvolvimento do espírito empreendedor. Neste âmbito, constituem um meio privilegiado para a criação de *clusters* locais, com características muito específicas da incubação.

Na sua essência, a incubadora funciona como um sistema que integra e dirige as forças em presença no ninho, facilitando a criação e desenvolvimento de empresas. O valor acrescentado para as empresas pode ser forte, dependendo da incubadora (nomeadamente, do seu núcleo de gestão) e dos empreendedores. Uma incubadora ligada a um meio pouco empreendedor terá pouco impacto. Por outro lado, o valor transportado para a incubadora depende muito do estado de espírito do empreendedor, da sua abertura e da sua capacidade de cooperação. Cabe por isso aos responsáveis da incubadora, criar as condições para o estímulo ao empreendedorismo. Com efeito, a eficácia do sistema reside no bom ajustamento entre a incubadora e a empresa.

Destacaram-se neste trabalho quatro grandes tipos de incubadoras, resultantes de iniciativas individuais ou de cooperação/interacção, cujos promotores abarcam as esferas da Indústria (associações e empresas, entre outros), do Governo (organismos da Administração Pública, ou similares) e das Universidades (entidades nas áreas do conhecimento, investigação e tecnologia).⁵⁸

⁵⁸ A cooperação e interacção entre as esferas da Indústria, Governo e Universidade é destacada e desenvolvida por Etzkowitz (2002) como base do Modelo "Triple Helix". Bakkevig (2003) alega que a cooperação entre universidades, empresas e governo é fulcral no sistema de inovação dos *Clusters* (industrial).

- Incubadoras de Desenvolvimento Local

Também muitas vezes designadas como “Incubadora Tradicional”, têm a sua origem em iniciativas locais, fundamentalmente oriundas de associações ligadas ao mundo empresarial (esfera da indústria), mas em grande cooperação com as autoridades locais/regionais, já que a incubação é uma das vias para criar novas empresas em sectores deficitários. Esta interligação tem-se alargado à esfera da universidade, tornando-se mais abrangente.

Figura 25 – *Incubadora de Desenvolvimento Local*



Fonte: Adaptado de Etzkowitz et al. (2003)

- Incubadoras Académicas

As Incubadoras Académicas (ou Tecnológicas) resultam de iniciativas cujos promotores são entidades ligadas ao conhecimento, à investigação e tecnologia (estabelecimentos de ensino superior, centros tecnológicos/investigação, entre outros). O parceiro privilegiado para a cooperação é o Estado, na maioria dos casos, como fonte de suporte financeiro. A interação com a esfera industrial acontece por via da transferência de tecnologia (*knowhow*) e pelo lançamento de *spin-offs*.

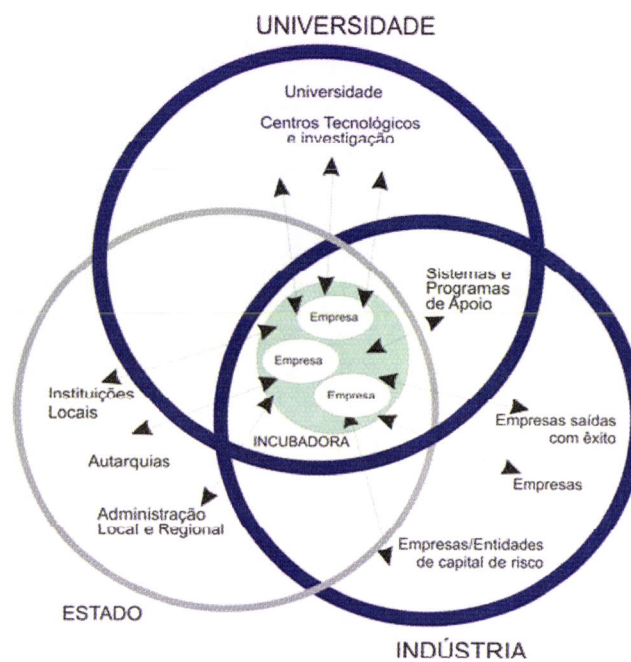
Figura 26 – Incubadora Académica



Fonte: Adaptado de Etzkowitz et al. (2003)

- A Incubadora de Grandes Empresas

Figura 27 – Incubadora de Grandes Empresas



Fonte: Adaptado de Etzkowitz et al. (2003)

Surgem por iniciativa de grandes empresas, na sequência de políticas de inovação e de recursos humanos.

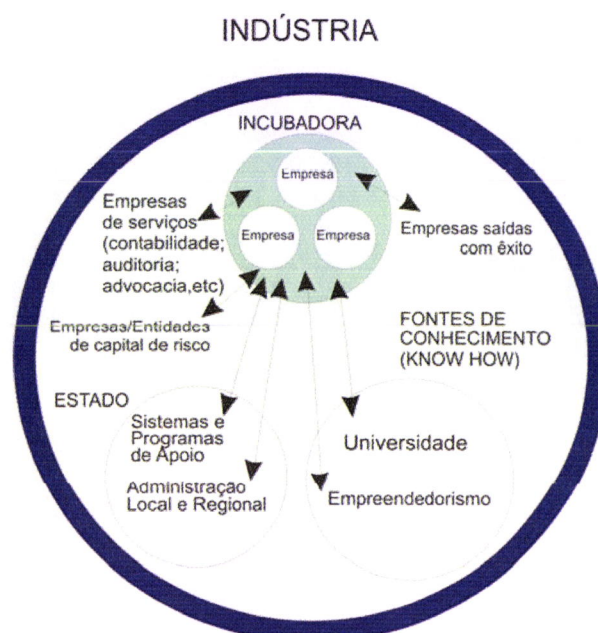
O papel da incubadora é permitir o desenvolvimento de inovações e posterior transferência de tecnologia, quer para integração na própria empresa, quer para externalização dos negócios (por exemplo, encorajando os trabalhadores ao auto-emprego).

O grande relevo é dado à investigação e inovação tecnológica, necessitando da ligação ao meio académico enquanto fonte de saber.

- A Incubadora de Investidores Privados

Por serem criadas por investidores privados, este tipo de incubadoras tem a sua ênfase no meio industrial. A sua ligação ao meio académico é esporádica, até porque, geralmente, é auto-suficiente nos serviços que presta.

Figura 28 – Incubadora de Investidores Privados



Fonte: Adaptado de Etzkowitz et al. (2003)

As conclusões finais da análise de caso são evidenciadas com base no tratamento e interpretação dos resultados obtidos e são enquadradas de acordo com a hipótese de trabalho e objectivos definidos no início deste trabalho.

Dados os objectivos, promotores e tipo de empresas apoiadas, o Centro de Apoio à Criação de Empresas do Alto Alentejo, com os seus Ninhos de Empresas, enquadra-se claramente na tipologia de Incubadora de Desenvolvimento Local, de cariz generalista.

O CACE-AA caracteriza-se como um projecto integrado de incubação empresarial (espaço infra-estruturado + apoios técnicos + assistência técnica + formação).

A existência desta infra-estrutura tem contribuído para fixar população no distrito de Portalegre, quer ao nível dos promotores das empresas (na sua maioria jovens), quer com a contratação de trabalhadores.

- *Razões para a procura do apoio de incubação e importância dos serviços*

As principais razões que levaram as empresas a incubar no CACE-AA, são por ordem de prioridade:

1ª prioridade: *Infra-estruturas disponíveis e serviços de logística imediatos* (razão apontada por 50% das empresas);

2ª prioridade: *Factor qualidade, custo e condições de incubação favoráveis* (escolhida por 35% das empresas);

3ª prioridade: *Apoio técnico permanente e localização e imagem favorável* (com 45% das escolhas);

4ª prioridade: *Localização e imagem favorável*;

5ª prioridade: A razão apontada como menos prioritária para as empresas se instalarem foi *as mais valias existentes devido às sinergias de grupo*.

Neste sentido, o conjunto de apoios concedidos às empresas, materiais ou imateriais, são estimulantes na decisão da criação de empresas e instalação no CACE-AA, bem como no seu desenvolvimento. Esta constatação justifica-se porque 80% das empresas consideram que o apoio recebido foi (ou ainda é) fundamental, e as restantes empresas consideram-no importante.

Do conjunto de serviços afectos ao espaço, o mais consensual e destacado por 95% das empresas é a disponibilização de *instalações físicas para laboração*. Embora com muito menos importância, são ainda apontados os serviços de *limpeza/manutenção* e o *apoio de telefone/fax/fotocopiadora*. Quanto aos serviços prestados às empresas, foram destacados, com a mesma percentagem (65%), a *tutoria/acompanhamento* e a *formação*. O factor *promoção e criação de redes de cooperação inter-empresas* são pouco referenciados (apenas 20%).

- *Relacionamento e complementaridades existentes*

Na generalidade, o nível de relacionamento entre as empresas do CACE-AA é bom, com reflexos vantajosos ao nível do desenvolvimento e maturidade na generalidade das empresas (50% das empresas consideram-no muito bom, 40% bom e 10% satisfatório). Os espaços nos ninhos de empresas em estudo são autónomos, mas as empresas convivem de uma maneira muito próxima, proporcionando um convívio responsável por um diálogo que é enriquecedor e possuidor de mais valias para os intervenientes. Uma das mais valias é a complementaridade que se gera, possibilitando o aparecimento de novas oportunidades de negócio.

O exemplo de complementaridade mais referenciado (por 60% das empresas) é *ao nível dos clientes*, nomeadamente, pela conquista de novos clientes. Efectivamente, a conquista de novos clientes acontece por várias vias: desde logo porque as empresas instaladas no Ninho passam a ser potenciais clientes umas das outras. Por outro lado, criam-se parcerias entre empresas para concorrerem em consórcio a novos trabalhos, criando novas oportunidades de negócio e facilitando o aparecimento de novas ideias e inovações, com reflexos positivos na cadeia de valor das empresas. Foram detectados alguns exemplos, cuja cooperação entre empresas possibilitou a criação de um novo produto. É o caso da parceria entre a empresa dedicada à produção de artigos têxteis de decoração e a empresa de soldadura de inox, que permitiu aliar o design inovador das peças têxteis à aplicação em materiais de inox, possibilitando a oferta de um produto diferenciado e personalizado.

As complementaridades ao nível do *relacionamento institucional* (com 40% das referências), do *marketing* e ao nível *comercial* (35% para cada), são as que merecem maior destaque.

Ao analisar-se as complementaridades entre as empresas, conclui-se que o bom ambiente existente no ninho não é bem aproveitado quando se trata da área dos negócios. A justificá-lo estão as fracas relações que as empresas estabelecem, por exemplo, ao nível dos fornecedores (apenas uma empresa refere esta complementaridade, o que comprova a pouca importância que é dada a este factor). O mesmo acontece na área da produção (só referida por 2 empresas), enfraquecendo muito a partilha de conhecimentos e inovações.

Em particular nas empresas que têm mais tempo de incubação, incluindo as empresas que já saíram do CACE-AA, foi gerado um espírito de conjunto que é relevante para o desenvolvimento do espírito empreendedor. Essa experiência deve ser aproveitada como forma de fazer passar essa cultura para as empresas novas, facilitando a ligação entre os ninhos, já que este é um dos problemas referidos pelos três grupos de empresas do CACE-AA.

▪ *Caracterização dos Ninhos de Empresas*

A maioria das empresas incubadas (60%), tendo em consideração as relações existentes entre elas, caracterizam o ninho como uma forma de *aglomeração*. A *clusterização* é referenciada por 30% das empresas e apenas 10% (2 empresas) apontam a *co-localização*.

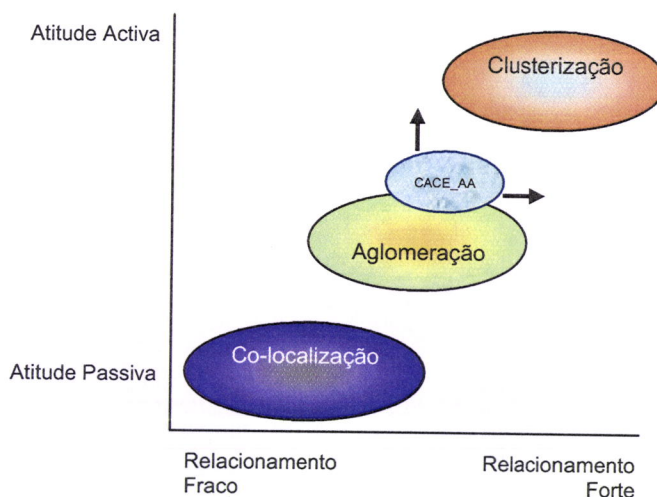
Dos níveis chave para identificar o tipo de relações que se estabeleceram entre as empresas do CACE-AA, verificou-se o seguinte:

- estabeleceram-se algumas relações de cooperação e partilha, nomeadamente no Ninho de Portalegre e no grupo das empresas que já saíram. No entanto, não aconteceram de forma constante e permanente;
- as relações que as empresas estabeleceram com clientes e com fornecedores, em particular, obedeceram a uma lógica de actuação isolada e não como um grupo. Actuaram, não dando grande importância à força do grupo, sendo por isso fracas as suas relações;

- o CACE-AA tem conseguido uma boa aproximação e relacionamento com o Instituto Politécnico de Portalegre, com centros de saber e de investigação e associações e com outras infra-estruturas de suporte à actividade económica. No entanto, falta um envolvimento completo e de interesse mútuo, em que as empresas também façam parte de forma deliberada e assumida;

Na sua maioria, as empresas dão importância ao facto de se encontrarem neste tipo de espaço, com outras empresas e dizem ter uma atitude activa para a cooperação nas actividades e negócios cruzados. Do cruzamento destes factores com o tipo de relacionamento já explicitado, obtém-se um posicionamento para o CACE-AA, que está identificado na Figura 29.

Figura 29 – Posicionamento do CACE-AA



Fonte: *Elaboração própria*

O CACE-AA, enquanto incubadora, pode considerar-se como uma plataforma congregadora de esforços e, simultaneamente, potenciadora de desafios, que favorece os projectos seleccionados para apoio. Como ficou demonstrado no caso do CACE-AA, existem características que aderem à perspectiva da incubação como um *cluster*, mas outras há que não foram conseguidas. Para atingir o objectivo da *clusterização* tem que haver um esforço de criação e disseminação da “cultura comunitária” que, neste caso, depende tanto das empresas como do núcleo técnico e de gestão do CACE-AA.

Contribuição do estudo para o conhecimento e suas limitações. Sugestões para investigação futura

Apesar do interesse crescente do tema, são escassos os estudos sobre a incubação de empresas em Portugal, particularmente, quando se compara com o número de trabalhos noutros países. Daí a importância deste estudo, enquanto contributo para a compreensão da actividade de incubação e para a eventual emergência de novas linhas de reflexão e investigação.

Apontam-se como virtudes específicas:

- a sistematização teórica, numa área onde existe pouca informação, bibliografia e investigações a nível nacional;
- a sua originalidade, ao propor-se estudar a perspectiva da incubação de *start-ups* como um *cluster*;
- o ênfase dado à necessária interligação entre incubadora-empendedor, contribuindo para um aprofundamento do conhecimento das duas problemáticas;
- a evidência de pistas de interesse, com potencial suficiente para garantir continuidade à investigação.

Ao estudar um tema é inevitável delimitar as fronteiras do objecto de estudo e estabelecer uma metodologia de trabalho, pelo que, as limitações do presente trabalho, resultam em grande medida, das escolhas feitas, nomeadamente quanto à metodologia. A decisão pela análise de caso impõe uma limitação, assumida desde o início, traduzida na dificuldade ou impossibilidade de generalização. O número limitado de empresas disponível para a análise (20 empresas), conjugado com a distribuição por 3 grupos com características distintivas (empresas que já saíram, Ninho de Monforte e Ninho de Portalegre), constitui também uma limitação, que só é compensada pelo facto de o número de empresas em análise corresponder ao universo possível.

A partir da sistematização teórica efectuada e das limitações referidas, apontam-se algumas pistas para investigação futura:

- o estudo poderá alargar-se aos outros CACE existentes no país, por forma a poder verificar se as condições se repetem, ou ainda, aplicar-se a outros géneros de incubadoras;
- será também interessante, comparar o comportamento da incubação em zonas de forte densidade empresarial;
- outra pista a explorar será o estudo da própria incubadora como *start-up*, suas condicionantes e especificidades;
- será certamente importante realizar estudos que permitam quantificar os contributos da incubadora na sua área geográfica de influência;
- finalmente, poder-se-á enveredar por outros campos de análise, incidindo a investigação sobre o empreendedorismo na incubadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, Philippe (1986), *Pépinières d'Entreprises: un premier diagnostic*, "Revue Française de Gestion", Setembro/Outubro.
- ALBERT, P., BERNASCONI, M., GAYNOR, L. (2002), *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie*, Rapport de recherche pour Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie Française et pour CERAM Sophie.
(<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/incubateurs.pdf>)
- ALBERT, P., FAYOLLE, A., MARION, S. (1994), *L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises*, "Revue Française de Gestion", Novembro/Dezembro, pp. 100-112.
- ALBERT, P., GAYNOR L. (2001), *Incubators – Growing up, moving out. A review of the literature*, CERAM Sophia Antipolis.
(http://bama.ua.edu/~bpowell/academic_research/incubator%20literature%20review.doc)
- ALLEN CONSULTING GROUP (2003), *Bits Incubator Program – Pilot Evaluation*, Melbourne.
(<http://www.dcita.gov.au/download/uark.edu/~genesis/about/bestpracrpt.pdf>)
- ALLEN, D., McCLUSKEY, R., (1990), *Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry*, "Entrepreneurship Theory & Practice", nº 15, pp. 61-77.
- BADOC, Michel (2001), *O Marketing da Start-up*, Lisboa, Bertrand Editora.
- BAKKEVIG, Martha (2003), *The facilitator of Regional Competitiveness*, Paper at The Regional Studies Association Conference.
(http://www.regional-studies_assoc.ac.uk/events/pisa03/bakkevig.pdf)
- BAPTISTA, A. (1999), *Políticas para o Desenvolvimento do Interior: um contributo para o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006*, Série Estudos Regionais 2, Coimbra, CCRC.
- BARROW, Colin (2001), *Incubators: A Realist's Guide to the World's New Business accelerators*, John Wiley & Sons, Ltd.
- BENNEWORTH, P., CHARLES D. (2001), *Bridging Cluster Theory and Practice: Learning from the cluster policy cycle*, in "OECD – Innovative Clusters Drivers of National Innovation System", Paris, pp. 389-403.
(<http://www1.oecd.org/publications/e-book/9201081E.PDF>)
- BERNIER, Robert (2001), *Small Business Incubators and the Entrepreneurial Environment*, Conference of SBIDA.
(<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/2001/009.pdf>)

- BIRD, B. (1993), *Demographic approaches to entrepreneurship: The role of experience and background*. *Advances in Entrepreneurship, firm emergence and growth*, London, Jai Press Inc, Vol.1.
- BLOODGOOD, J., SAPIENZA, H., CARSRUD, A. (1995), *The dynamics of new business start-ups: Person, Context and Process*, in KATZ, J. & BROCKAUS, R., (Ed.), "Advances in Entrepreneurship, firm emergence, and growth", Vol. 2, London, Jai Press Inc, pp. 123-144.
- BRAZEAL, D., HERBERT, T. (1997), *Toward conceptual consistency in the foundations of entrepreneurship*, International Council for Small Business Conference.
(<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1997/pdf/37.pdf>)
- BRUYAT, Christian (1994), *Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat*, "Revue Française de Gestion", Novembro/Dezembro, pp. 87-99.
- BYGRAVE, W. (1995), *Mom-and-pops, High-potential startups, and intrapreneurship: Are they part of the same entrepreneurship paradigm?*, in KATZ & BROCKAUS (Ed.), "Advances in Entrepreneurship, firm emergence, and growth", Vol. 2, London, Jai Press Inc, pp. 1-19.
- CAMP, Michael, (1997), *The role of the Board of Directors in the successful start-up of New Ventures*, Conference of ICSB.
(<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1997/pdf/25.pdf>)
- CAMP, R., PEIR, J. (1986), *The Business Assessment Centre: An Incubator Without Walls*, Paper at Conference of Small Business Institute of Directors Association (SIBDA).
(<http://www.sbaer.uca.edu/research/1986/index>)
- CARVALHO, João (1999), *Cultura empresarial e criação de empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.
- CCDRA (2003), *Relatório da Avaliação de Oportunidades de Desenvolvimento Regional do Alentejo*, elaborado por CEDRU para a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, não publicado, Évora.
- CHINSOMBOON, O. (2000), *Incubators in the New Economy*, Thesis for Master of Business Administration, Sloan School of Management.
(<http://chinsomboon.com/incubator>)
- CISEP (2000), *Empreendedorismo: caracterização e práticas formativas*, Relatório final do estudo elaborado para o Pedip, Ministério da Economia
- COMISSÃO EUROPEIA (1998), *Fostering entrepreneurship in Europe: Priorities for the future*, Com (98) 222 final, Bruxelas.

- COMISSÃO EUROPEIA (1998), *Promover o Espírito Empresarial e a Competitividade*, COM (98) 550 de 30 de Setembro, ao Conselho, Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003), *Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*, C(2003) 1422, Jornal Oficial da União Europeia.
- COMUNIDADES EUROPEIAS (Ed.) (1998), *Relatório da Task Force para a Simplificação do Enquadramento Empresarial – Best*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Vol. II, Luxemburgo.
- CSES (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Final Report, Comissão Europeia, Bruxelas.
(http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators).
- DANJOU, Isabelle (2002), *L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité*, "Revue Française de Gestion", nº 138, Abril/Junho, pp. 109-125.
- DIAS, Maria (1999), *Métodos e Técnicas de Estudo e Elaboração de Trabalhos Científicos*, Coimbra, Minerva.
- DINIS, Anabela (2004), *Empresarialidade em Meios Rurais e Periféricos. Um modelo multidimensional de análise*, Dissertação de Doutoramento, não publicada, Covilhã, UBI.
- DRUCKER, Peter (1986), *Innovation and entrepreneurship*, Perennial Library.
- DUFF, Andrew (1994), *Best Practice in Business Incubator Management*.
(<http://www.uark.edu/~genesis/about/bestpracrpt.pdf>)
- ETZKOWITZ, Henry (2002), *Incubation of Incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks*, Science and Public Policy, Vol. 29, nº 2. pp. 1-14.
- ETZKOWITZ, H., MELLO, J., ALMEIDA, M. (2003), *The Development of Business Incubators in Brazil*, Euram Conference, Milão, 3-5 Abril.
- FERREIRA, João (2003), *Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A influência da orientação estratégica Empreendedora*, Dissertação de Doutoramento, não publicada, Covilhã, UBI.
- FIALHO, Cândido (2002), *Gestão do Conhecimento: O Novo Paradigma das Organizações. Estudo sobre as práticas das PME Excelência do Alentejo*, Tese de Mestrado, não publicada, Évora, UE.
- FILION, Louis (1997), *From Entrepreneurship to Entreprenology*, International Council for Small Business Conference.
(<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1997/pdf/06.pdf>)

- FRADA, João (2001), *Guia Prático para a Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*, 11^a ed., Lisboa, Edições Cosmos.
- GONÇALVES, Miguél (2000), *O Empreendedorismo em Portugal*, Tese de Mestrado, não publicada, Lisboa, ISCTE.
- HACKETT, S., DILTS, D. (2004), *A Systematic Review of Business Incubation Research*, "Journal of Technology Transfer", 29, pp. 55-82.
(http://www.minetech.metal.ntua.gr/download/papers_adop/paper_43.pdf)
- HANSEN, M., CHESBROUGH, H., NOHRIA, N., SULL, D. (2000), *Networked Incubators: Hothouses of the New Economy*, "Harvard Business Review", Setembro/Outubro, pp. 74-84.
- HAUSNER, U., HUSSLA, I., THIEMANN, A., (2002), *Virtual Business Incubator Itzehoe*, Contributed paper for "e-2002: eBusiness and eWork", Praga.
(http://www.hier-beginnt-die-zukunft.de/typo3_src-3.5.0/fileadmin/www.izet.de/e2002_vizet.pdf)
- IEFP (2004), *Avaliação Externa do Fundo de Apoio ao Investimento no Alentejo*, relatório final, elaborado pelo IESE para o Instituto do Emprego e Formação Profissional, Évora.
- INSTITUTO NACIONAL ESTATÍSTICA, (Ed.) (2003), *Anuário Estatístico da Região Alentejo*, INE, Évora.
- KIRCHHOFF, B. (1991), *Entrepreneurship's Contribution to Economics*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Winter, pp. 93-112.
- LALKAKA, Rustam (1997), *Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies*, UNIDO, New York.
(<http://www.unido.org/userfiles/puffk/lalkaka.pdf>)
- LALKAKA, Rustam (2003), *Business incubators in developing countries: characteristics and performance*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management", Vol. 3, pp. 31-55.
(<http://www.inderscience.com/storage/f561181279210413.pdf>)
- LATONA, J., LA VAN, H., (1987), *Public, Private and University Support for Incubators and enterprise development: a comparative analysis*, Conference of SBIDA.
(<http://www.sbaer.uca/research/sbida/1987/PDF/34.pdf>)
- LEWIS, David (2001), *Does Technology Incubation Work? A critical review*, Rutgers University.
(http://12.39.209.165/ImageCache/EDAPublic/documents/pdfdocs/lewis_5frutgers_5frept_2epdf/v1/lewis_5frutgers_5frept.pdf)

- MARQUES, Alfredo (2003), *Clusters e Inovação*, in RODRIGUES, M., *et al.* (coord.), "Para uma Política de Inovação em Portugal", Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 65-87.
- McCLELLAND, D. (1965), *Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study*, "J. Pers. Soc. Psychology", nº1, pp. 389-392.
- MONITOR COMPANY, (1993), *A Competitividade de Portugal: Desenvolver a auto-confiança*, "Exame/Cedintec", nº 54, pp. 3-26
- OCDE (1998), *Fostering Entrepreneurship*, Paris, OECD Publications.
- OCDE (1999), *Business Incubation – International Case Studies*, OECD Publications, Paris.
(<http://cdnet.stic.gov.tw/ebooks/OECD/24.pdf>)
- OCDE (2001), *Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems*, Paris.
(<http://www1.oecd.org/publications/e-book/9201081E.pdf>)
- PEREIRA, Francisco (2001), *Representação Social do Empresário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- PESTANA, M., GAGEIRO, J., (2003), *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 3ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.
- PHILIPSEN, Kristian (2000), *Entrepreneurship as organizing – a literature study of entrepreneurship*, Druid Summer conference.
(<http://www.druid.dk/conferences/summer1998/conf-papers/philipsen.pdf>)
- PORTER, Michael (1993), *A Vantagem Competitiva Das Nações*, Rio de Janeiro, Editora Campus, Lda.
- PORTER, Michael (1999), *Aglomerados e Competição: novas agendas para empresas, governos e instituições*, "Competição: estratégias competitivas essenciais", 7ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, Lda, pp. 209-303.
- PORTO EDITORA, (Ed.), (1998), *Enciclopédia Internacional de Marketing*.
- PROINOV, (Ed.), (2002), *Clusters e Políticas de Inovação*, Lisboa, Gabinete do Proinov.
- RICE, M., MATTHEWS J. (1995), *Growing New Ventures, Creating New Jobs – principles and Practices of Successful Business Incubation*, Centre for Entrepreneurial Leadership Inc. Quorum Books.
- SCHULTZ, Theodore (1975), *The value of the ability to deal with disequilibria*, Journal of Economic Literature.
- SCHUMPETER, Joseph (1989), *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business cycles, and the evolution of capitalism*, Transaction Publishers, New Jersey.

- SHORT, L., DUNN, P. (2002), *The Search for a Theory of Entrepreneurship*, Association for Small Business & Entrepreneurship Conference.
<http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2002/papers/02asbe040.pdf>
- SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO (2001), *The fostering of entrepreneurship in Portugal*, final report.
(<http://www.spi.pt/incubators>)
- SOUSA, António (2000), *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu*, Dissertação de Doutoramento, não publicada, Évora, UE.
- STRATEGOR – AA.VV. (1993), *Stratégie, Structure, Décision, Identité : politique générale d'entreprise*, InterEditions.
- VEDOVELLO, C., GODINHO, M. (2003) *Business incubators as a technological infrastructure for supporting small innovative firms' activities*, "International Journal Entrepreneurship and Innovation Management", Vol. 3, pp. 4-21.
(<http://www.inderscience.com/storage/f652473110121189.pdf>)
- VIRTANEN, Markku (1997), *The Role of Different Theories in explaining entrepreneurship*, International Council for Small Business Conference.
(<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1997/pdf/09.pdf>)
- YIN, R. (1994), *Case Study Research*, Newbury Park: Sage Publications.
- ZACHARAKIS, A., REYNOLDS, P., BYGRAVE, W. (1999), *Global Entrepreneurship Monitor: National Entrepreneurship Assessment*, Executive Report, Center for Entrepreneurial Leadership, USA.
- ZORRINHO, Carlos (2001), *Ordem, Caos e Utopia – Contributos para a História do Século XXI*, Lisboa, Editorial Presença.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se à elaboração de Tese de Mestrado. Após o seu preenchimento agradece-se a sua devolução, de uma das seguintes formas:

- Directamente a quem lho entregou (CACE)
- Para duarte@moenga.com, caso o tenha recebido por e-mail

Muito obrigado pela sua colaboração
António Duarte

1. DADOS DA EMPRESA

1.1. – Designação da Empresa: _____

1.2. – CAE da Empresa: _____

Actividade principal: _____

1.3. – Início de Actividade: _____

1.4. – Morada: _____

Código Postal: _____

1.5. – Contactos da Empresa:

Telefone: _____ Fax: _____ e-mail: _____

1.6. – Responsável pelo contacto: _____

1.7. – Cargo que ocupa na empresa: _____

2. SITUAÇÃO DA EMPRESA

2.1. – Indique (assinando com x) a situação da empresa quando se instalou no Ninho de Empresas do CACE do Alto Alentejo?

- empresa nova, em fase de arranque
- empresa existente (já em actividade)
- empresa existente (sem actividade)
- outra situação

2.1.1. – No caso de ter respondido "empresa existente, já em actividade", essa actividade era na mesma área de localização do Ninho de Empresas do CACE? (assinale com x)

- Na mesma área
- Noutra região
- Noutro país

2.2. – Qual a composição do mercado da sua empresa?

(utilize a distribuição em percentagem, sendo que, o total deverá ser sempre 100%)

local	regional	nacional	internacional
<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

2.3. – Onde estão localizados os concorrentes da sua empresa?

(utilize a distribuição em percentagem, sendo que, o total deverá ser sempre 100%)

são locais	são regionais	são nacionais	são internacionais
<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

2.4. – Indique o peso aproximado, que os fornecedores locais têm no total dos fornecimentos da sua empresa.

% (de 0% a 100%)

2.5. – Quantos trabalhadores emprega a sua empresa?

- | | Ano 2003 | Ano 2004 |
|---|----------------------|----------------------|
| ▪ Número de trabalhadores a tempo inteiro | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ▪ Número de trabalhadores a tempo parcial | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

2.6. – Qual o volume de facturação (em milhares de euros)?

Ano 2002	Ano 2003
<input type="text"/> €	<input type="text"/> €

2.7. – A empresa ainda se encontra instalada no Ninho de Empresas do CACE? (assinale com x)

- Sim (se respondeu Sim, passe às perguntas do Tema 3)
Não (se respondeu Não, passe às perguntas do Tema 4)

3. A EMPRESA E O NINHO DE EMPRESAS (só para empresas instaladas actualmente no CACE do Alto Alentejo)

3.1. – A actividade principal da empresa está instalada no Ninho de Empresas do CACE? (assinale com x)

Sim

Não

3.2. – Indique, por ordem de prioridade, as razões que levaram a localizar-se no Ninho de Empresas do CACE (desde 1 para a primeira prioridade, até 5 para a menos prioritária)

- localização e imagem favorável
- infra-estruturas disponíveis e serviços de logística imediatos
- qualidade, custo e condições de incubação favoráveis
- apoio técnico permanente (consultoria)
- Mais valias existentes, devido às sinergias de grupo, à rede de contactos, de negócios e de troca de experiências entre empresas instaladas
- outras razões

Quais? _____

3.3. – Quais os serviços fornecidos pelo Ninho de Empresas que atribui maior importância?

Afectos ao espaço: (assinale com x os serviços escolhidos)

Espaços para incubação

Telefone, fax, fotocopiadora

Internet

Acesso a base de dados

Salas de reunião

Limpeza e manutenção

Água/Luz

Outros (especificar): _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Prestados às empresas: (assinale com x os serviços escolhidos)

Tutoria e acompanhamento

Consultoria

Formação

Auditoria/diagnóstico

Logística

Apoio na obtenção de financiamentos externos

Promoção da criação de redes de cooperação inter-empresas

Outros (especificar): _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3.4. – Quantos m² tem o seu espaço? _____ m²

3.5. – A sua empresa paga pelo espaço que ocupa no Ninho de Empresas? (assinale com x)

Sim

Não

3.5.1. – Se respondeu Sim, qual o montante que paga mensalmente?

	€
--	---

3.6. – Acha o preço justo? (assinale com x)

Sim

Não

Não tem opinião

Se respondeu Não, indique as razões: _____

3.7. – Qual a importância do apoio possibilitado pelo Ninho de Empresas no desenvolvimento da sua empresa?
(assinale com x a opção que melhor se adequa à sua situação)

- fundamental – sem esse apoio a empresa não tinha atingido o desenvolvimento actual
- importante – o apoio fornecido ajudou, mas não foi fundamental
- pouco importante – a performance da empresa tinha sido igualmente atingida noutro local

3.8. – Na sua opinião, qual a vantagem competitiva da sua empresa?

3.9. RELACIONAMENTO DO GRUPO NO NINHO DE EMPRESAS

3.9.1. – Como avalia o relacionamento existente entre o grupo de empresas instaladas no Ninho de Empresas?
(assinale com x)

- Muito Bom
- Bom
- Satisfatório
- Fraco
- Mau

3.9.2. – Dos vários intervenientes, a quem atribui a maior responsabilidade por esse nível de relacionamento ?
(pode assinalar mais do que uma opção com x)

- Responsáveis do CACE
- Às outras empresas
- A si próprio
- A todos os intervenientes
- Outros

3.9.3. – Que reflexos tem na sua empresa o tipo de relacionamento de grupo existente no Ninho de Empresas?
(assinale com x)

- Tem vantagens
- É indiferente
- Tem desvantagens

3.9.4. – Na sua opinião, a cooperação nos negócios entre empresas é: (assinale com x)

- Vantajosa e praticável
- Vantajosa mas de difícil aplicação
- Desvantajosa

3.9.5. – Dos vários exemplos de complementaridades nos negócios, assinale aqueles que a sua empresa conseguiu, por pertencer ao grupo do Ninho de Empresas do CACE, e que não teria conseguido isoladamente.
(pode assinalar mais do que uma opção com x)

- Ao nível da área comercial
(participação conjunta em actividades/negócios; em concursos de obras, etc.)
- Ao nível da produção
(criação de novos produtos; partilha de conhecimentos, etc.)
- Ao nível da logística
(obtenção de melhores condições por encomendas conjuntas/localização conjunta, etc.)
- Ao nível do marketing
(acções promocionais conjuntas; participação conjunta em feiras, etc.)
- Ao nível da área financeira
(negociação bancária; contabilística; divisão de custos comuns, etc.)

- Ao nível do empreendedorismo (novos negócios; novas ideias; aprendizagem empresarial, etc.)
- Ao nível dos clientes (conquista de novos clientes, etc.)
- Ao nível dos fornecedores (força negocial com determinados fornecedores; obtenção de melhores preços/condições, etc.)
- Ao nível do relacionamento Institucional (conhecimentos institucionais proporcionados por visitas ao CACE; actividades públicas do CACE; facilidade de contactos, etc.)
- Outros exemplos: _____

3.9.6. – Descreva o melhor exemplo prático que defina a vantagem do trabalho em grupo no CACE do Alto Alentejo, do qual a sua empresa tenha participado e retirado mais valias.

3.9.7. – Como caracteriza o Ninho de Empresas do CACE do Alto Alentejo tendo em consideração o tipo de relações estabelecidas entre empresas? (assinale com x)

- a) Consiste numa localização de empresas num mesmo local com fracas consequências funcionais. Neste caso, as empresas não dão importância ao local nem às outras empresas do Ninho de Empresas para efeitos da sua competitividade, pelo que, são fracas ou inexistentes as relações no grupo de empresas e do grupo com o exterior.
- b) Consiste numa localização de empresas num mesmo local que contribui para a sua competitividade, mas de forma passiva, isto é, as relações entre as empresas instaladas no Ninho de Empresas são fracas. Existem algumas relações entre as empresas e o CACE, entre as empresas e algumas instituições, mas de carácter isolado.
- c) Consiste numa localização de empresas num mesmo local em que funcionam, com mais ou menos intensidade, os seguintes tipo de relações:
 - i. Relações de cooperação e partilha que se estabelecem entre as empresas do Ninho de Empresas;
 - ii. Relações que o grupo de empresas estabelece com fornecedores e clientes;
 - iii. Relações que o grupo do Ninho de Empresas estabelece com Universidades / Institutos Politécnicos, Centros de Investigação, Associações, etc.

3.9.8. – Se escolheu as alíneas a) ou b) da pergunta anterior, o que acha que devia ser feito para melhorar/reforçar o tipo de relacionamento entre as empresas.

O seu questionário acaba aqui, muito obrigado pela colaboração

4.7. – Qual a importância que atribui ao apoio possibilitado pelo Ninho de Empresas no desenvolvimento da sua empresa?

- fundamental – sem esse apoio a empresa não tinha sido bem sucedida
- importante – o apoio fornecido ajudou, mas não foi fundamental
- pouco importante – a performance da empresa tinha sido igualmente atingida noutra local

4.8. – Na sua opinião, qual a vantagem competitiva da sua empresa?

4.9. RELACIONAMENTO DO GRUPO NO NINHO DE EMPRESAS (referente à fase em que esteve instalado)

4.9.1. – Como avalia o relacionamento que se estabeleceu entre o grupo de empresas instaladas no Ninho de Empresas?
(assinale com x)

- Muito Bom
- Bom
- Satisfatório
- Fraco
- Mau

4.9.2. – Dos vários intervenientes, a quem atribui a maior responsabilidade por esse nível de relacionamento?
(pode assinalar mais do que uma opção com x)

- Responsáveis do CACE
- Às outras empresas
- A si próprio
- A todos os intervenientes
- Outros

4.9.3. – Que reflexos teve para a sua empresa o tipo de relacionamento de grupo conseguido, no Ninho de Empresas?
(assinale com x)

- Teve vantagens
- Foi indiferente
- Teve desvantagens

4.9.4. – Na sua opinião, a cooperação nos negócios entre empresas é: (assinale com x)

- Vantajosa e praticável
- Vantajosa mas de difícil aplicação
- Desvantajosa

4.9.5. – Dos vários exemplos de complementaridades nos negócios, assinale aqueles que a sua empresa conseguiu, por pertencer ao grupo do Ninho de Empresas do CACE, e que não teria conseguido isoladamente.
(pode assinalar mais do que uma opção com x)

- Ao nível da área comercial
(participação conjunta em actividades/negócios; em concursos de obras, etc.)
- Ao nível da produção
(criação de novos produtos; partilha de Know-how, etc.)
- Ao nível da logística
(obtenção de melhores condições por encomendas conjuntas/localização conjunta, etc.)
- Ao nível do marketing
(acções promocionais conjuntas; participação conjunta em feiras, etc.)
- Ao nível da área financeira
(negociação bancária; contabilística; divisão de custos comuns, etc.)

- Ao nível do empreendedorismo (novos negócios; novas ideias; aprendizagem empresarial, etc.)
- Ao nível dos clientes (conquista de novos clientes, etc.)
- Ao nível dos fornecedores (força negocial com determinados fornecedores; obtenção de melhores preços/condições, etc.)
- Ao nível do relacionamento com Institucional (conhecimentos institucionais proporcionados por visitas ao CACE; actividades públicas do CACE; facilidade de contactos, etc.)
- Outros exemplos: _____

4.9.6. – Descreva o melhor exemplo prático que defina a vantagem do trabalho em grupo no CACE, do qual a sua empresa tenha participado e retirado mais valias.

4.9.7. – Como caracteriza o Ninho de Empresas do CACE do Alto Alentejo tendo em consideração o tipo de relações estabelecidas entre empresas? (assinale com x)

- a) Consiste numa localização de empresas num mesmo local com fracas consequências funcionais. Neste caso, as empresas não dão importância ao local nem às outras empresas do Ninho de Empresas para efeitos da sua competitividade, pelo que, são fracas ou inexistentes as relações no grupo de empresas e do grupo com o exterior.
- b) Consiste numa localização de empresas num mesmo local que contribui para a sua competitividade, mas de forma passiva, isto é, as relações entre as empresas instaladas no Ninho de Empresas são fracas. Existem algumas relações entre as empresas e o CACE, entre as empresas e algumas instituições, mas de carácter isolado.
- c) Consiste numa localização de empresas num mesmo local em que funcionam, com mais ou menos intensidade, os seguintes tipo de relações:
 - i. Relações de cooperação e partilha que se estabelecem entre as empresas do Ninho de Empresas;
 - ii. Relações que o grupo de empresas estabelece com fornecedores e clientes;
 - iii. Relações que o grupo do Ninho de Empresas estabelece com Universidades / Institutos Politécnicos, Centros de Investigação, Associações, etc.

4.9.8. – Se escolheu as alíneas a) ou b) da pergunta anterior, o que acha que devia ser feito para melhorar/reforçar o tipo de relacionamento entre as empresas.

O seu questionário acaba aqui, muito obrigado pela colaboração

Esta questão é complementar ao inquérito realizado em Julho, no âmbito do trabalho de Mestrado. Após o seu preenchimento agradece-se a sua devolução, de uma das seguintes formas:

- Directamente a quem lho entregou (CACE), ou para o Fax: 266 740996
- Para antonio.duarte.dra@iefp.pt, caso o tenha recebido por e-mail

Muito obrigado pela sua colaboração
António Duarte

EMPRESA:

5. – RELACIONAMENTO EMPRESARIAL ENTRE EMPRESAS DO CACE

5.1. Para os negócios da sua empresa, qual é a importância atribuída à presença das outras empresas no Ninho?

Importância Baixa Importância Alta
(assinale com uma cruz)

5.2. Considerando os factores da cooperação e negócios cruzados entre empresas, como caracteriza o tipo de relacionamento existente entre a sua empresa e as restantes do CACE/Ninho.

Relacionamento Fraco Relacionamento Forte
(assinale com uma cruz)

5.3. A sua atitude para a cooperação nas actividades e nos negócios com as outras empresas do CACE caracteriza-se por ser:

Atitude Passiva Atitude Activa
(assinale com uma cruz)

ANEXO II – DADOS DA ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

ANEXO II – DADOS DA ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Caracterização dos respondentes por Hab. Literárias e Sexos

HL	Total de ID	F	M
Até 1º Ciclo	1	1	
2º e 3º Ciclos	10		10
Ens. Sec.	5	1	4
Bacharelato	2	1	1
Licenciatura	2	1	1
Total	20	4	16

Caracterização dos respondentes por Grupos Etários

Grupo etário	Total de ID	F	M
Até 30 anos	10	2	8
31 a 44 anos	8	2	6
+ 45 anos	2		2
Total	20	4	16

Questão 1.2.- CAE da Empresa

AreaActividade	AreaAct	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	Indústria	11	1	6	4
2	Comércio	3	1	1	1
3	Serviços	6	1	4	1
	Total	20	3	11	6

Questão 1.3.- Início de Actividade

EscIncubação	Escalaincub	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	até 3 meses	1		1	
2	de 3 a 6 meses	3	1	2	
3	de 6 meses a 1 ano	1		1	
4	de 1 a 3 anos	8	2	6	
5	de 3 a 5 anos	1			1
6	+ 5 anos	6		1	5
	Total	20	3	11	6

Questão 2.1 – Indique a situação da empresa quando se instalou no Ninho de Empresas do CACE do Alto Alentejo?

2-1-	Situação	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	empresa nova, em fase de arranque	18	3	10	5
2	empresa existente (já em actividade)	2		1	1
3	empresa existente (sem actividade)	0	0	0	0
	Total	20	3	11	6

Questão 2.2 – Qual a composição do mercado da sua empresa?

Localização	1-1-Designação	2-2- local	2-2- regional	2-2- nacional	2-2- internacional	Total
Empresas do Ninho Monforte	DF - Móveis e Carpintaria - Unipessoal, Lda.	90	10	0	0	100
Empresas do Ninho Monforte	Fricardoso - Equipamentos Hoteleiros Sociedade Unipessoal, Lda.	20	80	0	0	100
Empresas do Ninho Monforte	Contabilidades de Ana Barradas-Unipessoal, Lda.	100	0	0	0	100
		210	90	0	0	
	Média	70	30	0	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	Helder Fernandes Ricardo - Sistemas de Segurança	40	30	20	10	100
Empresas do Ninho Portalegre	Dafipor - Serralharia Civil, Lda.	80	20	0	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	Loop Design - Comunicação e Multimédia, Lda.	0	80	20	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	Desafios Outdoor - Actividades Desportivas, Lda.	50	50	0	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	Molduvidro - Transformação e Moldagem de Vidro Pano, Lda.	50	50	0	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	Soldalegre - Soldadura Técnica, Lda.	20	10	50	20	100
Empresas do Ninho Portalegre	Neolegre	50	0	50	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	Eco-Office, Lda.	40	40	20	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	GougesWood - Marcenaria e Restauro, Lda.	60	40	0	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	Alumicrato, Caixilharia de Alumínios, Lda.	90	10	0	0	100
Empresas do Ninho Portalegre	E-NEV - Webdesign, Consultadoria e Serv. De Novas Tecnologias de Informação, Lda.	0	30	70	0	100
		480	360	230	30	
	Média	43,6	32,7	20,9	2,7	100,0
Empresas saídas do Ninho	Carpinlegre - Carpintaria e Comércio Mobiliário, Lda.	100	0	0	0	100
Empresas saídas do Ninho	Teresa Machado e Associados - Serv. Aud. Proj., Fisc. E Cont. Lda.	90	10	0	0	100
Empresas saídas do Ninho	Filedada Artes Gráficas, Lda.	70	20	5	5	100
Empresas saídas do Ninho	Metalarvanas de Laurentino Arvanas	80	19	1	0	100
Empresas saídas do Ninho	Joaquim Manuel Andrade Dinis Carita	0	50	50	0	100
Empresas saídas do Ninho	Francisco José Sanches Gil	50	30	15	5	100
		390	129	71	10	
	Média	65,0	21,5	11,8	1,7	100,0

Questão 2.2 – Qual a composição do mercado da sua empresa?

Localização	Local	Regional	Nacional	Internacional	Total
Empresas do Ninho Monforte	70	30			100,0
Empresas do Ninho Portalegre	43,6	32,7	20,9	2,7	100,0
Empresas saídas do Ninho	65,0	21,5	11,8	1,7	100,0

Questão 2.5 – Quantos trabalhadores emprega a sua empresa?

Localização	1-1-Designação	2-5-NTTI-Ano 2004
Empresas do Ninho Monforte	DF - Móveis e Carpintaria - Unipessoal, Lda.	1
Empresas do Ninho Monforte	Fricardoso - Equipamentos Hoteleiros Sociedade Unipessoal, Lda.	5
Empresas do Ninho Monforte	Contabilidades de Ana Barradas-Unipessoal, Lda.	1
	Empresas do Ninho de Monforte	7
Empresas do Ninho Portalegre	Helder Fernandes Ricardo - Sistemas de Segurança	2
Empresas do Ninho Portalegre	Dafipor - Serralharia Civil, Lda.	2
Empresas do Ninho Portalegre	Loop Design - Comunicação e Multimédia, Lda.	2
Empresas do Ninho Portalegre	Desafios Outdoor - Actividades Desportivas, Lda.	4
Empresas do Ninho Portalegre	Molduvidro - Transformação e Moldagem de Vidro Pano, Lda.	4
Empresas do Ninho Portalegre	Soldalegre - Soldadura Técnica, Lda.	4
Empresas do Ninho Portalegre	Neolegre	1
Empresas do Ninho Portalegre	Eco-Office, Lda.	4
Empresas do Ninho Portalegre	GougesWood - Marcenaria e Restauro, Lda.	2
Empresas do Ninho Portalegre	Alumicrato, Caixilharia de Alumínios, Lda.	3
Empresas do Ninho Portalegre	E-NEV - Webdesign, Consultadoria e Serv. De Novas Tecnologias de Informação, Lda.	2
	Empresas do Ninho de Portalegre	30
Empresas saídas do Ninho	Carpinglegre - Carpintaria e Comércio Mobiliário, Lda.	4
Empresas saídas do Ninho	Teresa Machado e Associados - Serv. Aud. Proj., Fisc. E Cont. Lda.	4
Empresas saídas do Ninho	Filedas Artes Gráficas, Lda.	11
Empresas saídas do Ninho	Metalarvanas de Laurentino Arvanas	4
Empresas saídas do Ninho	Joaquim Manuel Andrade Dinis Carita	2
Empresas saídas do Ninho	Francisco José Sanches Gil	6
	Empresas saídas do Ninho	31

Questão 2.6 – Qual o volume de facturação (em milhares de euros)?

Volume Negocios	EscVolNeg	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	<=50.000€	5	1	4	
2	>50.000€ e < 150.000€	4		3	1
3	>=150.000€	4	1		3
4	N/sabe/N respondeu	7	1	4	2
	Total	20	3	11	6

Questão 3.2 -/4.5 – Indique, por ordem de prioridade, as razões que levaram a localizar-se no Ninho de Empresas do CACE

3-2-/4-5-1	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1ª Prioridade	1			1
2ª Prioridade	2	1		1
3ª Prioridade	2		1	1
4ª Prioridade	7	1	4	2
5ª Prioridade	7	1	6	
N/atribui prioridade	1			1
3-2-/4-5-2	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1ª Prioridade	10	2	4	4
2ª Prioridade	5	1	3	1
3ª Prioridade	3		2	1
4ª Prioridade	2		2	
3-2-/4-5-3	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1ª Prioridade	9	1	7	1
2ª Prioridade	7		4	3
3ª Prioridade	3	2		1
N/atribui prioridade	1			1
3-2-/4-5-4	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
2ª Prioridade	2	1	1	
3ª Prioridade	9		7	2
4ª Prioridade	6	2	3	1
N/atribui prioridade	3			3
3-2-/4-5-5	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
2ª Prioridade	4		4	
3ª Prioridade	1	1		
4ª Prioridade	2		2	
5ª Prioridade	10	2	5	3
N/atribui prioridade	3			3

Questão 3.2 -/4.5 - Indique, por ordem de prioridade, as razões que levaram a localizar-se no Ninho de Empresas do CACE

Prioridades	infra-estr. disponiveis e serv.log.imediatos	qualidade,custo e condições de incub. favoráveis	apoio téc. permanente (consultoria)	Localização e imagem favorável	mais valias devido às sinergias de grupo
1ª Prioridade	10	9		1	
2ª Prioridade	5	7	2	2	4
3ª Prioridade	3	3	9	2	1
4ª Prioridade	2		6	7	2
5ª Prioridade				7	10
N/atribui prioridade		1	3	1	3
	20	20	20	20	20

Questão 3.3 -/4.6 – Quais os serviços prestados pelo Ninho de Empresas que atribui maior importância?

Afectos ao espaço

3-3/4-6-1	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Espaços para incubação	19	3	10	6
3-3/4-6-2	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Telefone, fax, fotocopiadora	10	2	4	4
3-3/4-6-3	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Internet	2		2	
3-3/4-6-4	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Acesso a base de dados	2		2	
3-3/4-6-5	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Salas de reunião	4		3	1
3-3/4-6-6	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Limpeza e manutenção	10		7	3
3-3/4-6-7	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Água/Luz	4		2	2

Prestados às empresas

3-3/4-6-9	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Tutoria e acompanhamento	13	2	8	3
3-3/4-6-10	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Consultoria	10	1	6	3
3-3/4-6-11	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Formação	13	1	8	4
3-3/4-6-12	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Auditoria/diagnóstico	1		1	
3-3/4-6-13	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Logística	2		1	1
3-3/4-6-14	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Apoio à obt.financiam.ext.	4	1	3	
3-3/4-6-15	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Promoção da criação (...)	4	1	2	1
3-3/4-6-16	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Outros (Apoio Jurídico)	1		1	

Questão 3.3 -/4.6 – Quais os serviços prestados pelo Ninho de Empresas que atribui maior importância?

Afectos ao espaço

	Serviços afectos ao espaço	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho	N.º Ocorrências	% de Ocorrências	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
3-3/4-6-1	Espaços p/ incubação	3	10	6	19	95%	100%	91%	100%
3-3/4-6-2	Telefone, fax, fotocopiadora	2	4	4	10	50%	67%	36%	67%
3-3/4-6-3	Internet	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
3-3/4-6-4	Acesso a base de dados	0	2	0	2	10%	0%	18%	0%
3-3/4-6-5	Salas de reunião	0	3	1	4	20%	0%	27%	17%
3-3/4-6-6	Limpeza e manutenção	0	7	3	10	50%	0%	64%	50%
3-3/4-6-7	Água/Luz	0	2	2	4	20%	0%	18%	33%
		5	28	16	49				

Prestados às empresas

	Serviços prestados às empresas	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho	N.º Ocorrências	% de Ocorrências	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
3-3/4-6-9	Tutoria e acompanhamento	2	8	3	13	65%	67%	73%	50%
3-3/4-6-10	Consultoria	1	6	3	10	50%	33%	55%	50%
3-3/4-6-11	Formação	1	8	4	13	65%	33%	73%	67%
3-3/4-6-12	Auditoria/diagnóstico	0	1	0	1	5%	0%	9%	0%
3-3/4-6-13	Logística	0	1	1	2	10%	0%	9%	17%
3-3/4-6-14	Apoio na obtenção de financiamentos externos	1	3	0	4	20%	33%	27%	0%
3-3/4-6-15	Promoção e criação de redes de coop. Inter-empr.	1	2	1	4	20%	33%	18%	17%
3-3/4-6-16	Outros: Apoio jurídico	0	1	0	1	5%	0%	9%	0%
		6	30	12	48				

Questão 3.7-/4.7- Qual a importância do apoio possibilitado pelo Ninho de Empresas no desenvolvimento da sua empresa?

3-7/4-7-	importancia	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	fundamental	16	2	9	5
2	importante	4	1	2	1
3	pouco importante	0	0	0	0
	Total	20	3	11	6

Questão 3.9.1 / 4.9.1 – Como avalia o relacionamento existente entre o grupo de empresas instaladas no Ninho de Empresas?

3-9-1/4-9-1	relacionamento	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	Muito Bom	10	2	5	3
2	Bom	8		5	3
3	Satisfatório	2	1	1	
4	Fraco	0	0	0	0
5	Mau	0	0	0	0
	Total	20	3	11	6

Questão 3.9.2-/4.9.2 – Dos vários intervenientes, a que atribui a maior responsabilidade por esse nível de relacionamento?

3-9-2/4-9-2-1	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Responsáveis do CACE	6		3	3
3-9-2/4-9-2-2	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Às outras empresas	3	1	2	
3-9-2/4-9-2-3	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
A si próprio	2		2	
3-9-2/4-9-2-4	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
A todos os intervenientes	15	2	8	5

	Intervenientes	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho	Nº Ocorrências	% de Ocorrências	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
3-9-2/4-9-2-1	Responsáveis do CACE	0	3	3	6	30%	0%	27%	50%
3-9-2/4-9-2-2	Às outras empresas	1	2	0	3	15%	33%	18%	0%
3-9-2/4-9-2-3	A si próprio	0	2	0	2	10%	0%	18%	0%
3-9-2/4-9-2-4	A todos os intervenientes	2	8	5	15	75%	67%	73%	83%

Questão 3.9.3-/4.9.3- Que reflexos tem na sua empresa o tipo de relacionamento de grupo existente no Ninho de Empresas?

3-9-3/4-9-3	reflexo	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	Tem/Teve vantagens	19	2	11	6
2	É indiferente	1	1		
3	Tem desvantagens	0	0	0	0
	Total	20	3	11	6

Questão 3.9.4-/4.9.4 – Na sua opinião, a cooperação nos negócios entre empresas é?

3-9-4/4-9-4	cooperação	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	Vantajosa e praticável	16	3	8	5
2	Vantajosa mas de difícil aplicação	4		3	1
3	Desvantajosa	0	0	0	0
	Total	20	3	11	6

Questão 3.9.5-/4.9.5 – Dos vários exemplos de complementaridade nos negócios, assinale aqueles que a sua empresa conseguiu, por pertencer ao grupo do Ninho de Empresas do CACE, e que não teria conseguido isoladamente.

3-9-5/4-9-5-1	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível área comercial	7		4	3
3-9-5/4-9-5-2	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
A nível da produção	2		1	1
3-9-5/4-9-5-3	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível da logística	3		2	1
3-9-5/4-9-5-4	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível do marketing	7	2	3	2
3-9-5/4-9-5-5	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível da área financeira	2		1	1
3-9-5/4-9-5-6	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível do empreendedorismo	6	1	2	3
3-9-5/4-9-5-7	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível dos clientes	12	2	5	5
3-9-5/4-9-5-8	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível dos fornecedores	1		1	
3-9-5/4-9-5-9	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
Ao nível institucional	8		6	2

Questão 3.9.5-/4.9.5 – Dos vários exemplos de complementaridade nos negócios, assinale aqueles que a sua empresa conseguiu, por pertencer ao grupo do Ninho de Empresas do CACE, e que não teria conseguido isoladamente.

Complementaridade nos negócios		Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho	Nº Ocorrências	% de Ocorrências	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
3-9-5/4-9-5-1	Ao nível da área comercial	0	4	3	7	35%	0%	36%	50%
3-9-5/4-9-5-2	Ao nível da produção	0	1	1	2	10%	0%	9%	17%
3-9-5/4-9-5-3	Ao nível da logística	0	2	1	3	15%	0%	18%	17%
3-9-5/4-9-5-4	Ao nível do marketing	2	3	2	7	35%	67%	27%	33%
3-9-5/4-9-5-5	Ao nível da área financeira	0	1	1	2	10%	0%	9%	17%
3-9-5/4-9-5-6	Ao nível do empreendedorismo	1	2	3	6	30%	33%	18%	50%
3-9-5/4-9-5-7	Ao nível dos clientes	2	5	5	12	60%	67%	45%	83%
3-9-5/4-9-5-8	Ao nível dos fornecedores	0	1	0	1	5%	0%	9%	0%
3-9-5/4-9-5-9	Ao nível do relacionamento institucional	0	6	2	8	40%	0%	55%	33%

Questão 3.9.7- Como caracteriza o Ninho de Empresas do CACE do Alto Alentejo tendo em consideração o tipo de relações estabelecidas entre empresas?

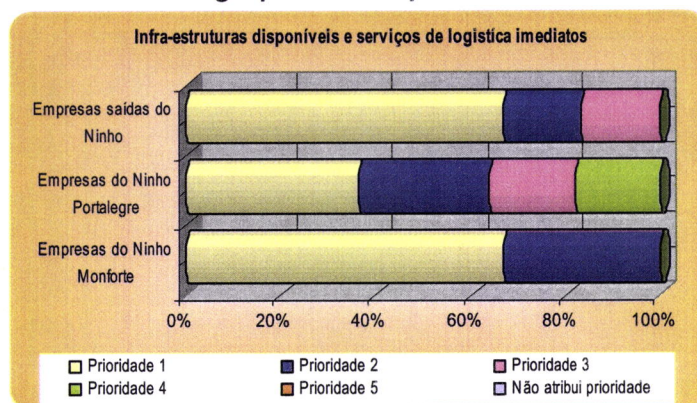
3-9-7/4-9-7	tipo relações	Total de ID	Empresas do Ninho Monforte	Empresas do Ninho Portalegre	Empresas saídas do Ninho
1	a) co-localização	2	1	1	
2	b) aglomeração	12	2	6	4
3	c) clusterização	6		4	2
	Total	20	3	11	6

HabLiterárias	HL	Total de ID	a) co-localização	b) aglomeração	c) clusterização	a) co-localização	b) aglomeração	c) clusterização
1	Até 1º Ciclo	1	0	1	0	0,0%	8,3%	0,0%
2	Até 3º Ciclo	10	2	4	4	100,0%	33,3%	66,7%
3	Ens.Sec.	5	0	3	2	0,0%	25,0%	33,3%
4	Bacharelato	2	0	2	0	0,0%	16,7%	0,0%
5	Licenciatura	2	0	2	0	0,0%	16,7%	0,0%
	Total	20	2	12	6			

ANEXO III – GRÁFICOS REFERENTES AO PONTO 3.3.2.4.2.1. –
RAZÕES DA LOCALIZAÇÃO NO NINHO DE
EMPRESAS, POR GRUPOS DE EMPRESAS

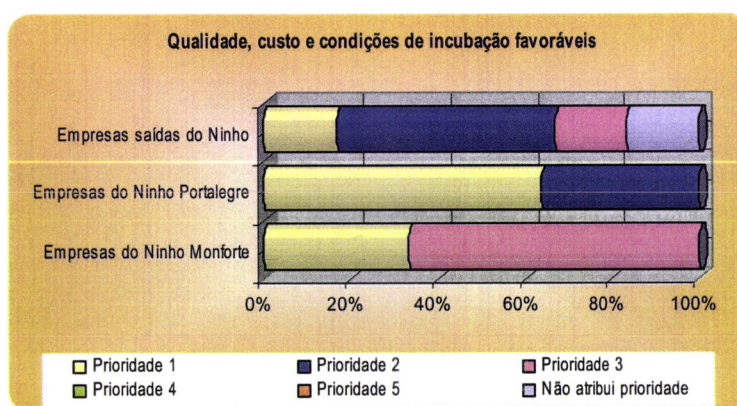
ANEXO III – GRÁFICOS REFERENTES AO PONTO 3.3.2.4.2.1. – RAZÕES DA LOCALIZAÇÃO NO NINHO DE EMPRESAS, POR GRUPOS DE EMPRESAS

Gráfico15.1 – Infra-estruturas disponíveis e serviços de logística comuns, por grupos de empresas



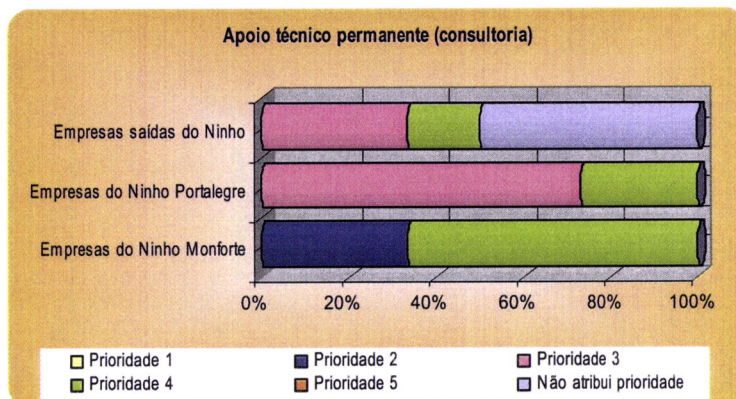
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Gráfico15.2 – Qualidade, custo e condições de incubação favoráveis, por grupos de empresas



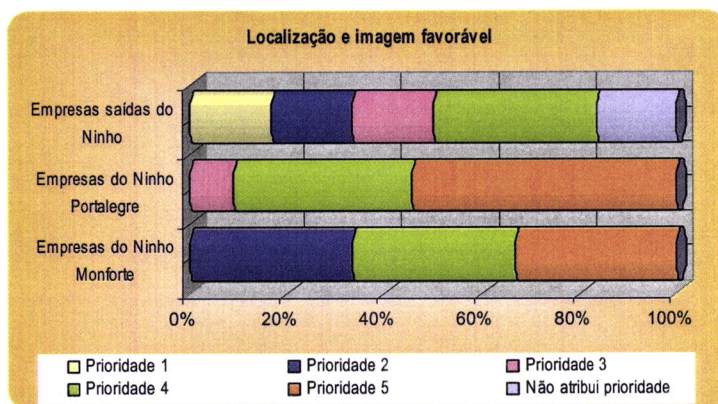
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Gráfico15.3 – Apoio técnico permanente (consultoria), por grupos de empresas



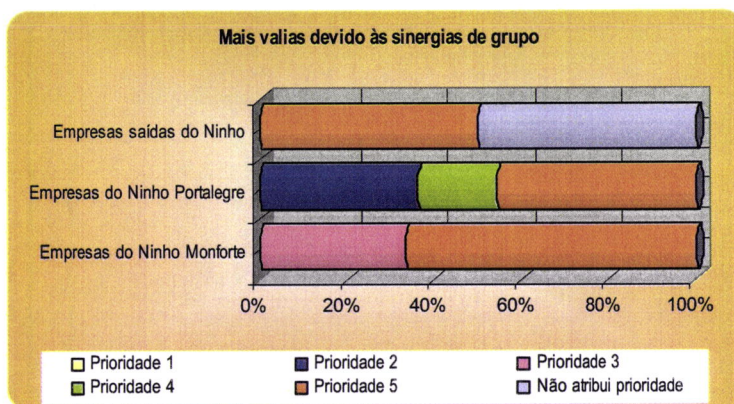
Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Gráfico15.4 – Localização e imagem favorável, por grupos de empresas



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Gráfico15.5 – Mais valias devido às sinergias de grupo, à rede de contactos, de negócios e de troca de experiências entre empresas instaladas, por grupos de empresas

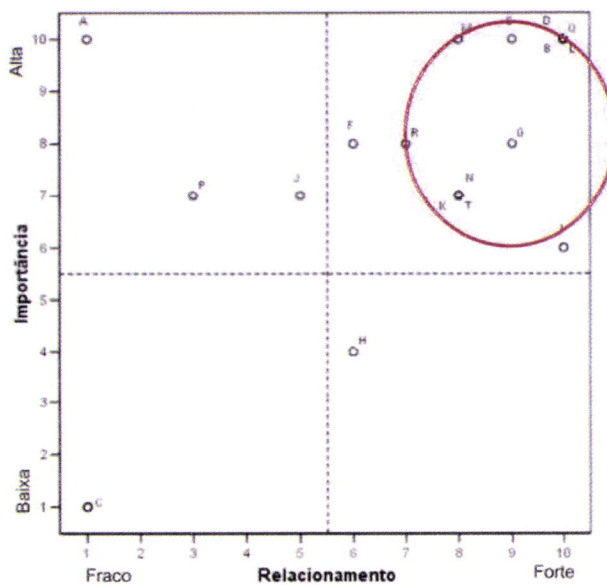


Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

ANEXO IV – GRÁFICOS REFERENTES AO PONTO 3.3.2.5.5. –
CARACTERIZAÇÃO DOS NINHOS DE EMPRESAS DO
CACE-AA E ANÁLISE DE VARIÂNCIA

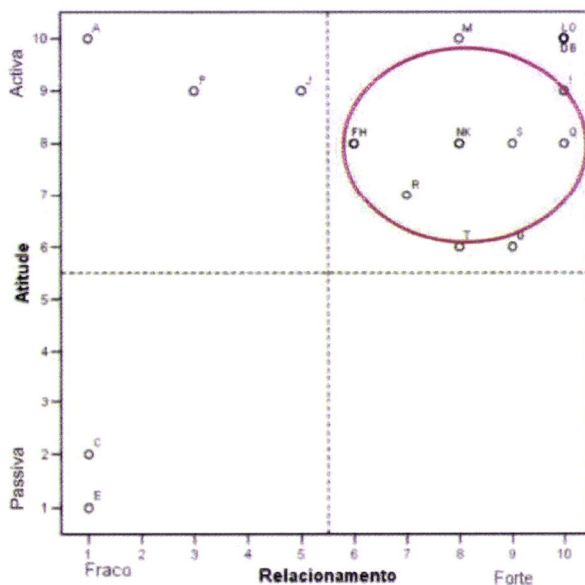
**ANEXO IV – GRÁFICOS REFERENTES AO PONTO 3.3.2.5.5. –
 CARACTERIZAÇÃO DOS NINHOS DE EMPRESAS DO CACE-AA
 E ANÁLISE DE VARIÂNCIA**

Gráfico 29.1 – Relacionamento versus importância



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Gráfico 29.2 – Relacionamento versus atitude



Fonte: Questionário às empresas do CACE-AA

Oneway

Descriptives

Relacionamento

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	5,00	5,657	4,000	-45,82	55,82
2	12	6,58	3,315	,957	4,48	8,69
3	6	8,50	1,975	,806	6,43	10,57
Total	20	7,00	3,212	,718	5,50	8,50

Descriptives

Relacionamento

	Minimum	Maximum
1	1	9
2	1	10
3	5	10
Total	1	10

Test of Homogeneity of Variances

Relacionamento

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,144	2	17	,148

ANOVA

Relacionamento

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,583	2	11,792	1,163	,336
Within Groups	172,417	17	10,142		
Total	196,000	19			

Means Plots

