

BIANCA BRASIL DINIZ

StartUp Angra
Um Estudo de Caso de uma Incubadora de Base Local



2022

BIANCA BRASIL DINIZ

StartUp Angra
Um Estudo de Caso de uma Incubadora de Base Local

Mestrado em Gestão,
Empreendedorismo e Inovação

Relatório de Estágio apresentado para obtenção de
Grau de Mestre pela Faculdade
de Economia da Universidade
do Algarve

Professor Orientador: Prof. Doutor Dinis Manuel Correia
Caetano

Entidade de Acolhimento: StartUp Angra (pela Câmara
Municipal de Angra do Heroísmo)



2022

Título do Relatório de Estágio

“StartUp Angra - Um Estudo de Caso de uma
Incubadora de Base Local”

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Bianca Brasil Diniz

.....

Copyright

© Copyright: Bianca Brasil Diniz

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Bianca Brasil Diniz

.....

Às estrelas mais brilhantes do meu céu
Que a saudade vire
brilho e me guie na
escuridão

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à StartUp Angra pela oportunidade concedida para a realização do estágio curricular na sua incubadora de empresas, etapa conducente à obtenção de grau de mestre em Gestão, Empreendedorismo e Inovação na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. A StartUp Angra é uma grande família e fui muito bem recebida pela instituição, o que me fez sentir bem integrada e acolhida durante o período de estágio. Obrigada pela aprendizagem e por valorizarem o meu trabalho. Foi sem dúvida uma experiência que me irá acompanhar futuramente, com repercussões na minha vida profissional e pessoal.

Quero deixar um agradecimento especial ao Sebastião Medeiros, o Diretor Executivo da StartUp Angra, responsável da incubadora com quem trabalhei diretamente e com quem mais aprendi. És um exemplo a seguir, destaco a tua energia, a forma como trabalhas em equipa, as tuas capacidades de comunicação interpessoal, a forma como contagias as empresas e as fazes acreditar que é possível ter sucesso num ambiente bastante concorrencial. O meu muito obrigado por tudo.

Às empresas e projetos incubados na StartUp Angra, agradeço por me receberem de “braços abertos”, fazerem sentir-me em casa, pelo acolhimento, pelo trabalho desenvolvido em conjunto, pelas amizades construídas durante a experiência diária que o estágio proporcionou, e, ainda, por se disponibilizarem a realizar as entrevistas, que contribuíram para um melhor conhecimento da incubação na prática, porque sem as empresas que colaboraram neste estudo, tal não seria possível.

O meu maior agradecimento ao meu orientador, o Prof. Doutor Dinis Caetano, por toda a ajuda, pela dedicação e apoio, sem dúvida que sem si para me guiar, o caminho teria sido mais turbulento. É uma das grandes referências sobre incubação de empresas em Portugal, foi um privilégio trabalhar consigo! Desejo-lhe o maior sucesso, muita saúde e muita paz.

Aos dirigentes da Faculdade de Economia, em especial ao Diretor do curso de mestrado, o Prof. Doutor Carlos Cândido, e ao Prof. Doutor José São José, o meu muito obrigado pelo apoio concedido, recomendações e sugestões ao longo do curso. Em último lugar e não menos importante, um especial agradecimento aos meus pais, por sempre me apoiarem e acreditarem em mim. Pelo amor, pela dedicação, pela coragem. Um obrigado de coração.

Resumo

O presente Relatório de Estágio foi realizado no âmbito da estrutura curricular do Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Tem o intuito de apresentar o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular conducente à obtenção do grau de mestre que decorreu na StartUp Angra, uma incubadora de empresas de base local, durante o período de 18 de outubro de 2021 a 29 de dezembro de 2021.

A criação e desenvolvimento de empresas é um dos principais objetivos das incubadoras, enquanto instrumentos de promoção do empreendedorismo. Após o tema de incubação de empresas ter sido lecionado numa unidade curricular do citado mestrado, esta temática despertou a minha curiosidade sobre o processo empreendedor e a importância das organizações de suporte. Tendo conhecimento da existência de uma incubadora de empresas na Ilha Terceira (Região Autónoma dos Açores), surgiu a oportunidade de estudar o tema em maior profundidade através de um estágio curricular na StartUp Angra.

A StartUp Angra é uma incubadora de empresas de base local, jovem, com cinco anos de atividade, que tendo como objetivos principais, fomentar o empreendedorismo na região e criar um maior número de postos de trabalho, afirma-se como uma incubadora de desenvolvimento económico, de cariz regional. Este tipo de incubadoras, têm um importante papel a desempenhar no apoio às empresas, uma vez que estas são mais vulneráveis nos primeiros anos de atividade, e, muitas não conseguem ser bem-sucedidas.

Dado que a taxa de mortalidade empresarial é elevada nos primeiros anos de vida (Aernoudt, 2004), as incubadoras vêm proporcionar um maior número de recursos – infraestruturas, serviços, acesso a redes – que irão ajudar as empresas a ultrapassar as adversidades colocadas pela competitividade no mercado, nos seus estádios iniciais.

Este estudo de caso teve como objetivo compreender o funcionamento da incubadora em estudo, determinar as práticas de incubação e fatores críticos de sucesso da StartUp Angra, analisar a evolução da incubadora considerando o impacto de Covid-19 na atividade recente. A metodologia de natureza qualitativa, do tipo exploratório baseou-se em análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam uma evolução positiva da incubadora nos últimos dois anos, com as atividades de networking a favorecerem os negócios. Por outro lado, fica evidente a necessidade de aumentar a notoriedade local/regional da incubadora, através do investimento na comunicação institucional e no aumento de redes externas, através da construção de redes de relacionamento com parceiros estratégicos.

Palavras-Chave: Incubação de Empresas, Empreendedorismo, Empresas, Ecossistema Empresarial, StartUp Angra, Açores

Abstract

This Internship Report was carried out within the curricular structure of the Master's Degree in Management, Entrepreneurship and Innovation of the Faculty of Economics, University of Algarve. It aims to present the work developed during the curricular internship leading to the degree of Master that took place in StartUp Angra, a locally based business incubator, during the period from 18 October 2021 to 29 December 2021.

The creation and development of companies is one of the main objectives of incubators, as instruments to promote entrepreneurship. After the subject of business incubation had been taught in a curricular unit of the aforementioned master's degree, this theme aroused my curiosity about the entrepreneurial process and the importance of support organisations. Having knowledge of the existence of a business incubator on Terceira Island (Azores Autonomous Region), the opportunity arose to study the subject in greater depth through a curricular internship at StartUp Angra.

StartUp Angra is a local business incubator, young, with five years of activity, whose main objectives are to foster entrepreneurship in the region and create a greater number of jobs, and is an incubator of economic development of regional nature. This type of incubators have an important role to play in supporting companies, since they are more vulnerable in the first years of activity, and many do not succeed.

Given that the business mortality rate is high in the first years of life (Aernoudt, 2004), incubators provide a greater number of resources - infrastructures, services, access to networks - that will help companies overcome the adversities posed by market competitiveness in their initial stages.

This case study aimed to understand the operation of the incubator under study, determine incubation practices and critical success factors of StartUp Angra, analyse the incubator's evolution considering the impact of Covid-19 on recent activity. The methodology of qualitative nature, of exploratory type was based on documental analysis, participant observation and semi-structured interviews. Results indicate a positive evolution of the incubator over the last two years, with networking activities favouring business. On the other hand, the need to increase the incubator's local/regional notoriety, via investment in institutional communication and in the increase of external networks, by building relationship networks with strategic partners, is evident.

Keywords: Business Incubation, Entrepreneurship, Firms, Entrepreneurial Ecosystem, StartUp Angra, Açores

Índice

Índice	9
Lista de Abreviaturas	10
Índice de Tabelas	11
1. Introdução	12
2. Revisão de Literatura	17
2.1 Incubação de Empresas e Empreendedorismo	17
2.2 A Evolução da Incubação de Empresas	18
2.3 O Conceito de Incubadora de Empresas.....	21
2.4 Proposta de Valor de Incubadoras de Empresas	24
2.5 Tipologias de Incubadoras de Empresas	26
2.6 Boas Práticas de Incubação de Empresas	28
3. Metodologia	33
3.1 Estudo de Caso	33
3.2 Método Exploratório.....	34
3.3 Metodologia Investigação/Ação	34
4. O Estágio StartUp Angra.....	37
4.1 Apresentação da StartUp Angra	37
4.2 Objetivos do Estágio.....	39
4.3 Tarefas Desenvolvidas e Responsabilidades.....	40
4.4 Análise Crítica às Entrevistas a Empresas e Diretor da Incubadora	44
4.4.1 Entrevistas às Empresas Incubadas.....	46
4.4.2 Entrevista ao Diretor Executivo	50
5. Balanço e Análise Crítica do Estágio	57
6. Conclusões	60
Referências Bibliográficas	63
APÊNDICES	66
Apêndice 1.....	67
Apêndice 2.....	68
Apêndice 3.....	69
Apêndice 4.....	69

Lista de Abreviaturas

BCE Banco Central Europeu

CE Comissão Europeia

FMI Fundo Monetário Internacional

I&D Investigação & Desenvolvimento

NBIA *National Business Incubation Association*

PME Pequenas e Médias Empresas

SDEA Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores

TIC Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice de Tabelas

TABELA 1: Evolução de Empresas em Pré-Incubação	45
TABELA 2: Evolução de Empresas em Incubação	46
TABELA 3: Evolução de Empresas em Incubação Virtual	46
TABELA 4: Setores de atividade das 14 empresas entrevistadas	47
TABELA 5: Evolução de empresas incubadas na StartUp Angra por tipo de incubação	55

1. Introdução

Nos dias de hoje, o conceito de empreendedorismo está disseminado pelo mundo. O empreendedorismo está ligado à perceção de uma oportunidade de negócio, pela criação de algo novo, utilização de uma nova matéria-prima, exploração de um novo mercado ou até criar um novo meio de produção (Pereira, 2016). Trata-se de um fenómeno que tem suscitado muita atenção dos decisores públicos, académicos e agentes económicos, assumindo o empreendedorismo um papel relevante no crescimento económico nas economias modernas (Audretsch, 2004).

Há vários tipos e tendências de empreendedorismo (e.g., empreendedorismo de negócios, empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, empreendedorismo social), mas neste estudo, a abordagem centra-se no empreendedorismo de negócios, sobretudo através da criação e desenvolvimento de novas empresas e capacitação dos empreendedores. Nas últimas décadas têm surgido infraestruturas e instrumentos de apoio aos indivíduos empreendedores, que os ajudam a perceber oportunidades de negócios, e a transformar ideias em novas empresas (e.g. parques de ciência e tecnologia, incubadoras, oficinas de transferência de tecnologia, organismos governamentais, etc.). Dentro desse tipo de entidades públicas e/ou privadas, as incubadoras têm sido identificadas como um novo modelo de organização para apoio à criação de empresas inovadoras (Hannon, 2003), muito ligadas ao empreendedorismo (Aernoudt, 2004), dotadas de recursos para acelerar o desenvolvimento de empresas bem-sucedidas (Bruneel, Ratinho, Clarysse e Groen, 2012).

Nos últimos anos a situação económica em Portugal foi abalada pelo aparecimento do surto pandémico de Covid-19, que desde março de 2020 faz sentir os seus efeitos letais, com sucessivas vagas da pandemia, suscitando confinamentos, isolamentos profiláticos, redução da atividade empresarial que provocou um forte abrandamento, culminando com uma recessão económica. A produção massificada de vacinas a nível internacional, possibilitou a aplicação de um plano de vacinação generalizado à população em geral, que proporcionou uma melhoria da saúde pública nos últimos meses. Apesar dos constrangimentos sentidos, os indivíduos mais audazes continuaram a desenvolver novas ideias, a aproveitar oportunidades de negócio, a prosseguir iniciativas tendentes ao empreendedorismo e à criação de novos negócios, como fica demonstrado no caso da StartUp Angra, na evolução de projetos de 2020 para 2021, em plena crise pandémica.

No entanto, mesmo que muitos desses indivíduos possuam a vontade de iniciar um negócio,

o mercado concorrencial coloca muitos obstáculos às novas empresas, o que faz com que a vontade do empreendedor não seja suficiente para tornar o negócio sustentável. É nesse contexto, que em qualquer país, é reconhecido que os primeiros anos de atividade de uma empresa são considerados os mais difíceis, porque as empresas não têm experiência, são mais vulneráveis, correm um risco maior de insucesso (Aernoudt, 2004; Hackett e Dilts, 2004). Segundo Peters, Rice e Sundararajan (2004), no início de atividade de uma empresa, a probabilidade de a mesma não ter sucesso é muito elevada. Nos primeiros meses de atividade há grande possibilidade de falência do negócio.

Nas últimas décadas, as incubadoras têm sido reconhecidas como exemplos bem-sucedidos de apoio à criação de empresas e de estímulo à inovação (Aernoudt, 2004; Aerts, Mattysens e Vandembemt, 2007), tanto mais que a taxa de sobrevivência de um novo negócio é limitada nos primeiros anos de atividade. Regra geral, a taxa de mortalidade de novos empreendimentos é maior do que entre empresas já estabelecidas (Aernoudt, 2004), pelo que se justifica a necessidade de apoiar os empreendedores e os novos empreendimentos, por exemplo, com o recurso à incubação de empresas, de forma a desenvolver e tornar o negócio viável a longo prazo. Segundo Storopoli, Binder e Maccari (2013:42): “as incubadoras de negócios promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento”. As incubadoras, ao fornecerem infraestruturas, serviços de apoio às empresas e acesso a redes (Hackett e Dilts, 2004), permitem dotar as empresas e os seus empreendedores/fundadores de recursos, formação, *coaching*, redes externas, angariação de capital, legitimidade etc. (Bruneel et al., 2012), que em muitos casos, o empreendedor não possui, mitigando dessa forma a falta de recursos e conhecimentos, que impede um novo negócio de alcançar a maturidade.

Em suma, é importante dar ao empreendedor uma gama de recursos diversos que lhe permitam desenvolver o seu negócio, aumentando as suas probabilidades de sucesso, sendo as incubadoras de empresas um instrumento reconhecido para colmatar as dificuldades iniciais sentidas por muitos empreendedores, através do apoio que facultam às empresas através das três principais dimensões de incubação: (i) infraestrutura; (ii) serviços especializados; (iii) acesso a redes (Hackett e Dilts, 2004).

De acordo com Caetano (2022), em Portugal, há sobretudo registo de incubadoras tradicionais e mistas (não universitárias) – as designadas incubadoras regionais, de desenvolvimento económico – e as incubadoras universitárias (ou tecnológicas).

Na Região Autónoma dos Açores existe uma rede de incubadoras impulsionadas pela Universidade dos Açores, Parques de Ciência e Tecnologia, Municípios ou por Associações Empresariais (Caetano, 2019), visando o acolhimento de pequenas e médias empresas (PME), *spin-offs* académicos e *start-ups* de diferentes áreas de atividade. Dentro do ecossistema empreendedor açoriano destaca-se a StartUp Angra, uma das instituições que mais se tem destacado recentemente no fomento do empreendedorismo, através da incubação de empresas, tendo como objetivo apoiar a capacitação de empreendedores, estimulando as suas ideias de negócios e incentivando a criação de novas empresas e postos de trabalho. Para o efeito, a StartUp Angra fornece infraestruturas e serviços de apoio especializado a indivíduos que pretendem criar novas empresas ou a empreendedores empenhados no crescimento e sobrevivência dos seus negócios. O reconhecimento do papel da StartUp Angra enquanto incubadora de empresas de base local, que contribui para o desenvolvimento económico regional, com uma margem de progressão assinalável, constituiu o motivo de escolha desta entidade para o estágio curricular efetuado nos moldes previstos no regulamento dos mestrados da Universidade do Algarve (Faculdade de Economia), a que também não será alheia a naturalidade da candidata estagiária, que detetou a oportunidade de estudar o comportamento de uma incubadora de empresas sita na sua terra natal.

A partir da temática da incubação de empresas, o presente relatório de estágio pretende discutir o caso específico da StartUp Angra, localizada na Ilha Terceira (Região Autónoma dos Açores), evidenciando a necessidade desta incubadora como instrumento de apoio a empreendedores e novos negócios no território de implantação. Nesse contexto, o relatório tem como objetivo demonstrar resultados do estágio curricular que decorreu naquela incubadora de base local, com a duração de aproximadamente três meses. Para o estágio na incubadora de acolhimento, foram definidos os seguintes objetivos:

- Perceber quais os principais tipos de serviços e redes, prestados e disponibilizados às empresas incubadas;
- Identificar as práticas de incubação e fatores críticos de sucesso da incubadora, enquanto instrumento de promoção do empreendedorismo regional, assinalando potencialidades e constrangimentos;
- Analisar a evolução da incubadora de empresas desde a sua abertura até ao ano de 2021, considerando o impacto da pandemia de Covid-19 na atividade recente.

Após um contexto económico conturbado, a StartUp Angra surge com o intuito de renovar a promoção do empreendedorismo e inovação, suscitando o aparecimento de novos negócios e trabalhando em complementaridade com outras incubadoras, atenuando as adversidades que surgem nos primeiros anos de vida das empresas.

De acordo com a literatura, as incubadoras de empresas podem ser consideradas ferramentas de apoio a novos negócios, nos seus primeiros anos de atividade, fornecendo conhecimentos, apoio à gestão, formação, tornando os negócios mais viáveis, com legitimidade e capazes de ultrapassar as adversidades do mercado concorrencial em que estão inseridas (Bruneel et al., 2012; Hackett e Dilts, 2004).

Assim, este relatório, em resultado de um estágio curricular, irá refletir sobre o conceito de incubação de empresas, mais especificamente, através de um estudo de caso de uma incubadora de empresas de base local localizada na Ilha Terceira, a StartUp Angra, permitindo perceber o impacto que a mesma tem nas empresas incubadas e no ecossistema empreendedor envolvente.

O presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos. Na introdução é referida a relevância da incubação de empresas na atualidade em termos de instrumento de promoção do empreendedorismo, a justificação da temática escolhida, os objetivos do estudo de investigação/ação e as principais motivações para a escolha da StartUp Angra, enquanto incubadora de acolhimento do estágio curricular. O segundo capítulo é dedicado a uma breve revisão de literatura, contemplando o enquadramento teórico, a relação entre incubação de empresas e empreendedorismo, a evolução da incubação ao longo dos anos, a apresentação dos conceitos de incubação e de incubadora de empresas, a proposta de valor das incubadoras, as principais tipologias e as boas práticas das incubadoras de empresas.

.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia que serviu de base ao trabalho realizado. Para o caso StartUp Angra, a metodologia de investigação/ação utilizada foi de natureza qualitativa, de tipo exploratório, adotando-se uma perspetiva metodológica de estudo de caso, para compreensão do fenómeno. Nas fases de planeamento e realização do estágio curricular, a recolha de dados baseou-se em análise documental, observação participante, contactos e reuniões com dirigentes e equipa técnica da incubadora e empreendedores, e através da realização de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis das empresas incubadas e ao Diretor Executivo da incubadora.

O estágio realizado na incubadora de acolhimento – StartUp Angra – é descrito no capítulo 4, nomeadamente, através da apresentação da entidade, dos objetivos do estágio, das tarefas desenvolvidas e das responsabilidades assumidas no seio da incubadora, e é feita uma análise crítica às principais evidências resultantes das entrevistas a empresas e ao Diretor Executivo, efetuadas durante o período em que o mesmo decorreu, sugerindo melhorias para auxiliar o desenvolvimento da incubadora. No quinto capítulo são apresentados o balanço e uma breve análise crítica do estágio. As conclusões são apresentadas no último capítulo, fazendo um resumo do tema apresentado no decorrer do relatório, dos resultados alcançados e dos conhecimentos adquiridos, que foram sem dúvida uma mais valia para o meu percurso académico e profissional.

2. Revisão de Literatura

2.1 Incubação de Empresas e Empreendedorismo

Atualmente, não é possível falar de Incubadoras de Empresas, sem se mencionar a sua correlação com o conceito de Empreendedorismo (Aernoudt, 2004). Segundo Baêta, Borges e Tremblay (2006), o empreendedorismo ganhou importância após ser abordado por autores como Richard Cantillon (1680-1734), Jean-Baptiste Say (1767-1832) ou Joseph Schumpeter (1883-1950), e, nos últimos anos adquiriu contornos de grande atualidade, fazendo parte das políticas públicas das economias desenvolvidas, como é o caso de Portugal (Caetano, 2019). A evolução do conceito moderno de empreendedorismo beneficiou muito dos contributos inovadores de Schumpeter no século XX, ao colocar o empreendedor no centro do processo de crescimento económico, através da “disrupção criadora” de novas combinações de produção, associando o empreendedorismo à inovação (Schumpeter, 1942).

Pesquisas atuais associam a incubação de empresas ao empreendedorismo, mais precisamente ao empreendedorismo sustentado na criação de novas empresas, podendo se afirmar que a incubação de empresas proporciona a divulgação e a difusão do empreendedorismo (Aerndout, 2004; Aerts et al., 2007).

O conceito de empreendedorismo é atualmente associado à inovação, uma vez que muitos autores afirmam que o mesmo pode ser percebido como o aproveitamento de novas oportunidades empresariais, ou até mesmo na conceção de uma nova forma de uso dos recursos nacionais/naturais, surgindo novas combinações (Rodrigues, 2008). O empreendedorismo permite substituir conceitos e processos, por outros novos e melhorados, dado ter como base a mudança e a inovação. Um empreendedor encara “o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos”, sendo de acrescentar ainda que o “comportamento empreendedor estimula os indivíduos e renova conjunturas” (Baggio e Baggio, 2014:25). O empreendedorismo está associado ao reconhecimento de uma oportunidade de criação de algo novo, de um novo produto, um novo meio de produção, uma nova ideia de negócio, ou seja, baseia-se em criar algo inovador (Baron e Shane, 2007, como citado por Pereira, 2016).

Assim como o empreendedorismo está associado à incubação de empresas, a inovação é um fator chave para o sucesso de uma empresa no mercado competitivo. A inovação passa por

uma alteração no comportamento dos consumidores ou até nos métodos de produção (Leite, 2002, como citado por Pereira, 2016). A inovação é entendida como um processo de mudança, seja de novos produtos, de novos serviços, ou até de acrescentar valor a favor do crescimento económico e de melhoria social (CE, 2010, como citado por Al-Mubarak e Busler, 2017).

A inovação pode influenciar as incubadoras de empresas, por potenciar o *know-kow* dos empreendedores no mercado, gerar capital financeiro e social, permitir conhecer novas soluções tecnológicas (Cooper e Park, 2008, *apud* Al-Mubarak e Busler, 2017).

Atualmente, o conceito de incubadora adquiriu outros significados, que vão para além do conceito inicial ligado à medicina, e muito associado ao equipamento médico de sobrevivência, onde as crianças nascidas prematuramente eram nutridas e vigiadas (Aernoudt, 2004). No mundo dos negócios, quando falamos de incubadora de empresas, esta tem como objetivo apoiar novas empresas, muitas das quais ainda em fase de gestação, permitindo-as integrar-se no mercado e crescer, principalmente quando estas novas empresas, se encontram numa fase de arranque, na qual são mais vulneráveis, e têm elevadas taxas de mortalidade empresarial (Aernoudt, 2004).

2.2 A Evolução da Incubação de Empresas

O conceito de incubadora de empresas tem evoluído ao longo dos anos, desde o seu surgimento (Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021). Para uma melhor compreensão dessa evolução, é essencial, referir como surgiu o conceito de incubadora de empresas e como se registou a sua evolução nas últimas décadas. Em termos históricos, o conceito de incubação de empresas remete-nos para o final da década de 1950 nos Estados Unidos da América, em que o país recuperava de uma situação económica grave (Aernoudt, 2004).

Assim, em 1959, no estado de Nova Iorque, surgiu a primeira incubadora de empresas (Hackett e Dilts, 2004, como citado por Campos, 2015), após o maior empresário da cidade de Batavia ter falido os seus negócios, levando ao desemprego um grande número de indivíduos (Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021). Então, como resposta a esse aumento do desemprego, começaram a alugar espaço em apartamentos a muitos indivíduos.

Dado que havia muitos edifícios e instalações de antigas fábricas para arrendar, o empresário decidiu distribuir e alugar o espaço a pequenas empresas, num estádio em que muitas ainda se encontravam em fase de gestação. E visto que muitas destas empresas necessitavam de ajuda, era-lhes prestado apoio de consultoria nas áreas de gestão e do financiamento (Hackett e Dilts, 2004). Foi esta a génese da primeira incubadora de empresas conhecida a nível mundial – Centro Industrial de Batavia – tendo como principal objetivo diminuir o desemprego, ativando a economia local (Campos, 2015)

Num momento inicial, sobretudo nas décadas de 60 e 70, surgiram nas economias dos países mais desenvolvidos, as denominadas incubadoras de primeira geração, que priorizavam, sobretudo, as infraestruturas físicas, os espaços de escritório, o apoio administrativo e de gestão às novas empresas (Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

As primeiras definições de incubadoras tiveram em conta a distinção entre incubadoras focadas em desenvolvimento imobiliário e incubadoras focadas no desenvolvimento empresarial (Brooks, 1986; Smilor, 1987b; Smilor e Gill, 1986, como citados por Hackett e Dilts, 2004). Inicialmente, as incubadoras de empresas, eram encaradas como ferramentas de recuperação da economia, de modernização urbana e de progresso social (Aernoudt, 2004).

Segundo Hamdani (2006) como citado por Campos (2015), ao longo dos anos 60 e 70 foram-se verificando algumas mudanças no conceito de incubação de empresas, passando da disseminação dos planos de incubação assentes sobretudo em infraestruturas e equipamentos partilhados para um interesse das próprias incubadoras pela comercialização dos *outputs* das investigações científicas/tecnológicas.

Nos anos 80 surgiram duas abordagens relativas à incubação de empresas. A primeira abordagem era baseada no arrendamento de edifícios a baixo custo a empresas, tendo como objetivo proporcionar acesso a escritórios com rendas a preços mais baixos comparativamente aos preços do mercado (custos menores para as empresas incubadas) e onde o desenvolvimento das empresas era medido pelos espaços que ocupavam (e.g. área em metros quadrados, número de espaços físicos) e pelos custos que tinham. Nesta perspetiva, quanto mais espaço tivessem mais bem-sucedidas eram as empresas. (Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

A segunda estratégia consistia, após o surgimento das incubadoras de segunda geração na

década de 80, em promover o desenvolvimento das empresas de tecnologia intensiva, que por sua vez necessitavam de mais recursos do que apenas infraestruturas, promovendo de forma mais intensiva o empreendedorismo, conferindo-lhe um cariz de empreendedorismo qualificado e tecnológico, que se haveria de expandir nas décadas posteriores até à atualidade. Desta forma, nos anos 80, de forma a ajudar as empresas, as incubadoras adicionaram às infraestruturas, serviços de apoio à gestão e marketing, formação adicional em diversas áreas (Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

Na década de 90, verificou-se uma mudança estrutural significativa, com a emergência das incubadoras de terceira geração (Bruneel et al., 2012), centradas em projetos de cariz tecnológico e vocacionadas para o mercado de capitais, em que a entrada das tecnologias de informação e comunicação (TIC), por exemplo, através do desenvolvimento de *software*, a redução da vida útil tecnológica, a entrada nos mercados de capitais e a divulgação do conceito de *business angels*, contribuíram para a evolução do conceito de incubação (Hamdani, 2006, como citado por Campos, 2015). Ou seja, ao longo dos anos 90, eram principalmente criadas incubadoras tecnológicas, frequentemente ligadas a universidades, com o seu foco em clusters industriais e tecnológicos.

As incubadoras de terceira geração, tinham como foco a criação de redes externas, para apoio às empresas incubadas, com ligações a potenciais clientes, fornecedores, ou até parceiros, que por sua vez gerou oportunidades de aquisição de conhecimento, obtenção de recursos e de legitimidade empresarial (Bruneel et al., 2012; Breivik-Meyer, Arntzen Nordqvist e Alsos, 2021). Neste contexto, as incubadoras passam a ter como proposta de valor para as empresas incubadas, as infraestruturas físicas, os serviços de apoio às empresas e o acesso a redes (Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

Para além das incubadoras de desenvolvimento económico (tradicionais), das incubadoras tecnológicas (com ligações a universidades) e das incubadoras mistas (tradicionais e tecnológicas em simultâneo) surgiram alguns tipos de incubadoras mais recentes, com base na especialização. Como por exemplo, as incubadoras sociais, criadas para dar explicação aos desafios emergentes da sociedade, sobretudo no setor terciário, associado às questões sociais, a exigir respostas dos atores públicos e privados. As incubadoras sociais não possuem fins lucrativos, com o objetivo principal de inclusão de classes sociais mais vulneráveis pela criação de emprego. Outro exemplo, são as incubadoras de investigação básica, que fazem parte do setor *high-tech*, ligadas a universidades, equipas de I&D ou *spin-offs*, visando

colmatar a falta de descobertas em I&D (Aernoudt, 2004).

Ou seja, a evolução registada demonstra que, ao longo dos anos, as incubadoras de empresas passaram de ser apenas entidades que forneciam infraestruturas a baixo preço a novos negócios e começaram a ser instituições formativas, que fornecem aos negócios, recursos e conhecimentos necessários para que os mesmos tenham viabilidade e se tornem bem-sucedidos (Peters et al., 2004). Com esta mudança no paradigma da incubação de empresas, os modelos de negócio das incubadoras também se alteraram e aumentaram, passando a surgir vários tipos de incubadoras de empresas (Peters et al., 2004).

As incubadoras de empresas e o seu papel no empreendedorismo tem sido questionado, atualmente, pelas mudanças sociais, pela complexidade dos mercados, pela digitalização do mundo moderno, mas também por questões legais (Stephen Bent *apud* Peters, Rice e Sundararajan, 2004), cuja discussão ultrapassa o âmbito deste relatório.

2.3 O Conceito de Incubadora de Empresas

O conceito de "incubadora", segundo Bergek e Norrman (2008), é recorrentemente utilizado para descrever organizações que proporcionam condições e recursos para o sucesso de novas empresas, com vista a que estas se tornem viáveis, autónomas e autossustentadas (Caetano, 2019).

As incubadoras de empresas são consideradas, por diversos investigadores, uma ferramenta de desenvolvimento do empreendedorismo, sendo que a criação de incubadoras de empresas tem aumentado em Portugal e a nível mundial (Caetano, 2019). O principal objetivo de uma incubadora é criar e potencializar novas empresas ou até mesmo estimular o desenvolvimento de empresas bem-sucedidas (Bruneel, Ratinho, Clarysse, e Groen, 2012, *apud* Caetano, 2019).

Atualmente, o conceito de incubadora de empresas não é consensual na literatura, variando de acordo com a perspetiva de quem a utiliza, ou seja, não existe uma única definição empregue entre as associações de incubadoras, académicos ou investigadores (Hackett e Dilts, 2004, *apud* Caetano, 2012). No presente trabalho, optou-se por adotar a definição de incubadora de empresas da *National Business Incubation Association* (NBIA, 2012), prestigiada associação de incubação de empresas dos Estados Unidos da América, segundo a

qual:

“Incubadora de empresas é uma ferramenta de desenvolvimento económico, concebida para acelerar o crescimento e o sucesso das empresas, através de uma grande variedade de recursos e serviços de apoio às novas empresas, mais vulnerável no período de start-up”.

De acordo com Hackett e Dilts (2004), uma incubadora de empresas é uma entidade que apoia negócios numa fase inicial, nos primeiros anos de atividade e são frequentemente utilizadas com vista a melhorar a economia de uma cidade/região ou de um determinado setor de atividade, proporcionando valor acrescentado para a comunidade.

Empresas numa fase inicial de atividade podem ter dificuldades em ser bem-sucedidas dado debaterem-se com falta de recursos e de acesso a redes, e porque são jovens e de pequena dimensão, o que traz constrangimentos nos estádios iniciais da atividade empresarial (Stinchcombe, 1965; Aldrich e Auster, 1986, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen Nordqvist e Alsos, 2021).

Assim, dada a sua falta de legitimidade no mercado fortemente concorrencial, o risco de insucesso das novas empresas é muito elevado (Stinchcombe, 1965, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021). Ou seja, a pequena dimensão e novidade das empresas tem um impacto direto na sobrevivência, tendo em conta que possuem menos recursos, ficando em desvantagem para com as grandes empresas já estabelecidas no mercado (Aldrich e Auster, 1986, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

De acordo com estudos empíricos, mais de 90% de novos negócios abrem falência nos primeiros cinco anos de atividade, isto devido ao facto de não possuírem os conhecimentos necessários para uma gestão eficaz ou acesso a fontes de financiamento que permitam solucionar os problemas que surgem nos primeiros anos (Peters et al., 2004). Neste contexto, as incubadoras vieram auxiliar as empresas com a criação de um gama de apoios e serviços especializados (infraestruturas, apoio de gestão e acesso a redes e atividades de networking), com base num ambiente propício ao desenvolvimento das empresas incubadas e sua integração no ecossistema empresarial (Bøllingtoft, 2012).

As incubadoras de empresas são entidades que promovem a interligação entre tecnologia,

capital financeiro e social e *know-how*, estimulando o desenvolvimento de novas empresas e ainda promovendo a inovação pela utilização de novas tecnologias (Grimaldi e Grandi, 2005). Vários autores classificam o funcionamento das incubadoras de empresas em três aspectos: os serviços básicos; as finanças; e as práticas de incubação (Colombo e Delmastro, 2002; Aerts et al., 2007; Bruneel et al., 2012; Zhao et al., 2017, *apud* Wang et al., 2020).

No entanto, segundo Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos (2021), os serviços oferecidos pelas incubadoras podem variar, assumindo-se que essas diferenças na oferta de serviços podem ser cruciais para o sucesso das empresas, assim como a frequência com que as empresas utilizam esses serviços (Bruneel et al., 2012; Van Weele et al., 2017, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

Frequentemente, as novas empresas necessitam de angariar investimento alheio para iniciar a sua atividade. Isto significa que as incubadoras de empresas têm como papel principal auxiliar as empresas incubadas na obtenção de capital e aquisição de recursos, de forma a tornar as novas empresas economicamente viáveis (Aernoudt, 2004; Khorsheed, Al-Fawzan, e Al-Hargan, 2014, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021). De acrescentar que as incubadoras permitem ainda desenvolver o capital social das empresas incubadas, possibilitando a construção de relações destas com o ambiente externo à incubadora (Amezcueta et al., 2013 *apud* Breivik-Meyer, Arntzen Nordqvist e Alsos, 2021).

As novas empresas, tendo em conta a sua juventude e dimensão, não possuem uma posição privilegiada no mercado, ou seja, comparativamente à sua concorrência, não dispõem de legitimidade no mercado, o que poderia garantir mais reputação e oportunidades de superarem as adversidades características dos estádios iniciais (Zimmerman e Zeitz, 2002, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

Quando se fala de acesso a redes externas, os autores indicam que as incubadoras prestadoras deste tipo de serviço servem como mediadoras entre as novas empresas e o ecossistema empresarial, parceiros estratégicos, clientes, fornecedores ou até investidores (Schwartz e Hornyh, 2010, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

O acesso a redes externas permite às empresas desenvolver relações com outras entidades, melhorar o seu desempenho, dado que numa primeira fase as empresas debatem-se muito

com a premissa de serem pequenas e jovens e não possuírem legitimidade no mercado (Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

Em Portugal, apesar de não existir um cadastro de todas as incubadoras em atividade, verifica-se que o número de incubadoras de empresas em atividade aumentou exponencialmente entre 2009 e 2017 (Caetano, 2019). Para comprovar esta evolução, Caetano (2012) evidencia que em 2009 estavam em atividade 53 incubadoras. Dados mais recentes demonstram que em 2018, existiam 130 incubadoras em atividade em Portugal (RNI, 2018 *apud* Caetano, 2019).

2.4 Proposta de Valor de Incubadoras de Empresas

Uma incubadora pode ser considerada como uma empresa com um ciclo de vida próprio. O início de atividade de uma incubadora ou a sua fase de gestação pode ser determinado quando uma região/cidade/comunidade desenvolve a ideia de conceção de uma incubadora, finalizando esta fase quando a mesma já se encontra totalmente ocupada (Allen, 1988, *apud* Hackett e Dilts, 2004). No que diz respeito ao desenvolvimento de uma incubadora, esta fase pode ser quantificada pela frequência de comunicação entre a equipa de gestão da incubadora e as empresas incubadas, ou através da taxa média de incubação e a sua interligação com a comunidade local. A fase de maturidade é indicada pela procura de espaço e se a mesma se tornou um fator chave na comunidade local/região (Allen, 1988, *apud* Hackett e Dilts, 2004).

O ciclo de vida de uma incubadora permite compreender qual o *know-kow* necessário no auxílio às empresas incubadas e os principais recursos e serviços para fornecer o valor exigido pelas empresas e pela comunidade (Hackett e Dilts, 2004).

No âmbito dos apoios providenciados às empresas, as incubadoras podem contribuir para superar as dificuldades dos estádios iniciais, através do acesso ao financiamento, especialmente através de contactos com Fundos de Capital Semente, Capital de Risco ou *Business Angels* para obtenção de capital, facultando um aconselhamento jurídico adequado aos problemas dos novos empreendimentos, oferecendo uma gama de serviços profissionalizados que possibilitem a criação de valor, e proporcionem oportunidades de entrada em novos mercados (Aernoudt, 2004).

Uma incubadora de empresas é considerada uma ferramenta promotora da inovação, tendo um papel fundamental na diminuição da taxa de mortalidade nos primeiros anos de atividade

(Lalkaka, 2003, *apud* Aerts et al., 2007). Dado que as empresas são mais vulneráveis no início de atividade (Aernoudt, 2004), as incubadoras, ao assegurar infraestruturas físicas, serviços de apoio empresarial e acesso a redes às empresas incubadas (por exemplo, espaço de escritório, capital, consultoria e formação na área de gestão, *networking*), têm um impacto na taxa de sucesso das empresas, a qual terá maior propensão para aumentar tendo em conta a gama de apoios disponíveis (Aerts et al., 2007).

As incubadoras podem auxiliar um conjunto diverso de tipos de empresas (tradicionais, tecnológicas, corporativas, virtuais, com ou sem fins lucrativos, etc.). No entanto, segundo a literatura (e.g. Caetano, 2022), as incubadoras são utilizadas mais frequentemente para desenvolver empresas de base tecnológica (*start-ups*, *spin-offs* académicos ou empresariais, etc.). Assim, ao fornecer certos serviços a este tipo de empresas, numa primeira fase, a incubadora produz “talento, tecnologia, capital e *know how* para acelerar a comercialização de tecnologia” (Smilor, 1987, *apud* Peters et al., 2004).

Neste seguimento, as incubadoras proporcionam recursos com base nas necessidades das empresas e permitem às empresas ter acesso a redes, formais ou informais, externas ou internas, que favorecem o respetivo crescimento e sobrevivência (Caetano, 2019).

Neste sentido, de acordo com Peters et al. (2004), embora não haja duas incubadoras exatamente iguais, elas partilham as seguintes características: co-localização de empresas, serviços partilhados, assistência à gestão e criação de redes.

As incubadoras reduzem os custos de transação dos seus inquilinos – as empresas incubadas – e melhoram o aproveitamento das empresas pela interligação entre os seguintes fatores: infraestruturas, serviços de gestão, mentorias e formação, trabalho em rede (Williamson, 1994; Peters et al., 2004).

De acordo com vários autores, nas incubadoras de empresas existe uma maior facilidade de transferência de conhecimento e de promoção da inovação, através dos espaços físicos, equipamentos partilhados, serviços de gestão, mentoria (Lamine et al., 2018; Xiao e North, 2018; Hillemane et al., 2019, *apud* Wang et al., 2020), e é maior a capacidade de atrair capitais de risco e *Business Angels* (Meyer, 2013; Sleator, 2016; Hecker et al., 2018, *apud* Wang et al., 2020).

Nesse contexto, um estudo de referência da Comissão Europeia sobre *benchmarking* de incubadoras de empresas (EC, 2002), demonstrou que a taxa de sobrevivência das empresas incubadas era significativamente mais elevada (80% a 90%) comparativamente à taxa de sucesso empresarial de pequenas e médias empresas não incubadas.

Desta forma, constata-se que uma incubadora de empresas só terá bons resultados se as suas empresas incubadas tiverem um bom desempenho, e concluído o período de incubação, geralmente com a duração média de três anos, essas empresas sejam graduadas, assumindo-se como viáveis e independentes, prosseguindo as suas atividades no exterior. Neste caso, quanto maior a taxa de sucesso empresarial e o número de empresas graduadas, maior será o prestígio e o reconhecimento público para a incubadora, no seio da comunidade.

Segundo Al-Mubarak et al. (2014) citado em Al-Mubarak e Busler (2017), existe uma diferença na influência das incubadoras de países desenvolvidos para países em desenvolvimento. Nos países desenvolvidos existe uma maior preocupação com a autossustentabilidade das incubadoras, a generalidade das incubadoras proporciona serviços materiais e imateriais, e ainda, prevalece uma crescente influência de fatores culturais, por exemplo a inovação e a criatividade. Por outro lado, nos países em desenvolvimento, os indicadores culturais não prevalecem, as políticas públicas têm um papel diferente na gestão e financiamento das incubadoras (Al-Mubarak e Busler, 2017).

Neste seguimento, as incubadoras de empresas têm um grande impacto na criação de emprego. E para isto, é necessário que na fase inicial dos negócios as mesmas forneçam serviços tangíveis e acesso a redes externas (McAdam e McAdam, 2008). Tais como, escritórios e espaços partilhados, serviços de gestão, formação, marketing e contabilidade (Al-Mubarak e Busler, 2017).

2.5 Tipologias de Incubadoras de Empresas

Na literatura, com a evolução do conceito de incubadora de empresas desde a década de 60, a diversidade de tipos de incubadoras tem sido alvo de estudo. Na classificação das incubadoras, num primeiro momento eram descritos três tipos: (i) públicas; (ii) privadas; e, (iii) universitárias (Allen, 1985; Latona, 1988; Plosila e Allen, 1985, *apud* Caetano, 2019). No entanto, o paradigma alterou-se com a evolução da incubação de empresas ao longo dos anos, e com as transformações recentes na indústria da incubação (Caetano, 2019).

Também Peters et al. (2004) apontam a existência de três tipos de incubadoras: as incubadoras sem fins lucrativos que são direcionadas para a criação de empresas de pequena dimensão em benefício da economia da região/comunidade local; as incubadoras universitárias ou com ligações a universidades; e as incubadoras com fins lucrativos, dinamizadas por entidades privadas que têm como objetivo a obtenção de lucro.

De acordo com a literatura sobre incubação de empresas, podem ser consideradas um conjunto de variáveis que irão diferenciar os diversos tipos de incubadoras, por exemplo, a missão da incubadora, o setor de atividade em que está focada, a sua localização, mercado alvo, fase de intervenção (tendo em conta que há incubadoras que pretendem focar o processo de incubação numa fase inicial e outras numa fase de aceleração), os serviços oferecidos, o tipo de gestão, entre outros (Grimaldi e Grandi, 2005).

As incubadoras podem-se distinguir pelos serviços que proporcionam às empresas (Vanderstraeten e Matthyssens, 2012, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021) e, que por sua vez, as empresas podem ter resultados diferentes conforme o tipo de serviços oferecidos e que são eventualmente utilizados (Bruneel et al., 2012; Van Weele et al., 2017, *apud* Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, 2021).

Assim sendo, uma incubadora de empresas não deve ser entendida como uma entidade fixa, rígida e com um único objetivo. Cada incubadora deve ser encarada como uma solução para um problema/necessidade específica (seja incubadora física ou virtual; pública ou privada, etc.) (Aranha, 2008; Ratinho et al., 2013; Monsson e Jørgensen, 2016, *apud* Silva et al., 2018).

Numa classificação alternativa, vários autores consideram os seguintes tipos de incubadoras: (i) incubadoras tecnológicas (têm como objetivo desenvolver empresas de base tecnológica); (ii) incubadoras tradicionais, mistas (desenvolvem empresas de alta tecnologia e empresas de setores tradicionais de atividade); (iii) incubadoras setoriais (empresas que exploram um setor de atividade); (iv) incubadoras sociais (desenvolvem projetos sociais/de intervenção social); (v) incubadoras rurais; e, (vi) incubadoras virtuais (não oferecem apoio a nível de infraestruturas às empresas) (Dornelas, 2002; Tietz et al., 2015, *apud* Silva et al., 2018).

Uma incubadora de empresas, que tenha uma ampla oferta de serviços especializados e oportunidades de *networking* e uma equipa de gestão bem preparada (Peña, 2004), pode gerar

melhores resultados às suas empresas, colocando-as mais rapidamente no mercado (Clausen e Korneliussen, 2012; Ratinho et al., 2013; Shepard, 2013; Yaghoubipoor, Tee, e Ahmed, 2013 *apud* Silva et al., 2018).

2.6 Boas Práticas de Incubação de Empresas

As incubadoras ao fornecerem determinados serviços, proporcionam o desenvolvimento das empresas incubadas. Assim sendo, numa fase inicial de incubação, a oferta de infraestruturas é um dos principais serviços oferecidos pela generalidade das incubadoras (Souza, Sousa e Bonilha, 2008; Allen e McCluskey, 1990, *apud* Caetano, 2019).

A cedência de um espaço físico poderá ser um fator determinante nos primeiros meses de atividade, tendo em conta que os espaços são arrendados a um custo inferior ao do mercado, permitindo às empresas reduzir custos iniciais e aumentar as suas receitas (Bergek e Norrmann, 2008; Hackett e Dilts, 2004).

No entanto, segundo Storopoli et al. (2013) citado por Caetano (2019), a oferta de um espaço físico, por exemplo, escritórios, vai desvalorizando ao longo do processo de incubação e do desenvolvimento das empresas. Isto é, as infraestruturas por si só não ditam o futuro das empresas. É necessário interligar as infraestruturas com um portfólio de serviços que proporcionem às empresas mais ferramentas e recursos para serem bem-sucedidas (Bergek e Norrman, 2008).

Deste modo, os principais serviços descritos pela literatura são serviços de apoio à gestão e consultoria (Bergek e Norrmann, 2008; Hansen et al., 2000; Mian, 1996; Peters et al., 2004 *apud* Caetano, 2019), formação e qualificação dos empreendedores (Aerts et al., 2007; Barrow, 2001; Mian, 1997 *apud* Caetano, 2019), acesso a redes de contactos (Bøllingtoft e Ulhøi 2005; Chan e Lau, 2005; Hackett e Dilts, 2004, *apud* Caetano, 2019), recursos financeiros (Aerts et al., 2007, *apud* Caetano, 2019), capital de risco (McAdam e McAdam, 2008, *apud* Caetano, 2019) e apoio virtual (Barrow, 2001; Carayannis e von Zedtwitz, 2005, *apud* Caetano, 2019).

Bergek e Norrman (2008) identificam quatro componentes essenciais que descrevem uma incubadora de empresas, nomeadamente: espaço físico (custos mais baixos do que os praticados no mercado), serviços de apoio, serviços de gestão, e acesso a redes/ *networking*.

O acesso a redes é considerado com um dos principais fatores diferenciadores das boas incubadoras face às restantes, dado que estes serviços podem proporcionar mais recursos às novas empresas (McAdam e McAdam, 2008).

Assim, as empresas ao poderem usufruir de uma partilha de redes têm maior facilidade em estabelecer relações com clientes, fornecedores, entre outros parceiros externos, o que favorece a aquisição de recursos e conhecimento (Hansen, Chesbrough, Nohria e Sull, 2000; Scillitoe e Chakrabarti, 2010; Caetano, 2019). Ou seja, as incubadoras que fornecem este tipo de serviços de forma eficaz são vistas como incubadoras “bem-sucedidas”, dado que identificam as necessidades das empresas incubadas e os seus principais intervenientes, e agregam valor ao processo empreendedor.

A construção de uma gama de relações/contactos informais e de oportunidades de acesso a redes externas (formais e informais) pode estar relacionada com ligações, relacionamentos e capital social que as incubadoras criam ao longo da sua atividade (Caetano, 2012).

As empresas, ao longo do processo de incubação, passam por várias fases, sobretudo, a pré-incubação, a incubação propriamente dita e a pós-incubação (Stephens e Onofrei, 2012 *apud* Caetano, 2019). A fase de pré-incubação tem como objetivo reconhecer as ideias de negócios, perceber a sua viabilidade e torná-las em negócios. A incubação física e a gama de serviços de que as empresas incubadas têm ao dispor nesse período, permite gerar condições às empresas para que as mesmas possam desenvolver-se tendo em vista serem viáveis e atingirem a maturidade da fase seguinte. A pós-incubação implica a graduação das empresas incubadas e a sua transferência da incubadora para o ecossistema empresarial (Caetano, 2012).

A *performance* de uma incubadora pode ser definida como um indicador onde os resultados da incubadora equivalem aos objetivos da incubadora. A *performance* de cada tipo de incubadora deve estar associada ao modelo de incubação em questão, para que se possa apresentar as melhores práticas de incubação (Bergek e Norrman, 2008). Por conseguinte, de

forma a diminuir o insucesso destas empresas, a incubadora deve aplicar um rigoroso processo de seleção das novas empresas para incubação, avaliando quais as particularidades de cada empresa que são estimadas fundamentalmente para desenvolver empresas consistentes (Lumpkin e Ireland, 1988, *apud* Aerts et al, 2007).

Bergek e Norrman (2008), através de uma vasta revisão de literatura, identificaram os principais componentes dos modelos de incubadoras, para efeitos de avaliação, onde se insere a seleção, as infraestruturas, os serviços de apoio às empresas, a mediação e a graduação.

A “seleção” corresponde ao processo que a incubadora executa de escolher quais as empresas candidatas que devem ser incubadas e quais as que devem ser rejeitadas. As “infraestruturas” constituem as instalações físicas e serviços administrativos que são oferecidos pelas incubadoras.

O “apoio empresarial” refere-se a atividades de formação e apoio à gestão com o objetivo de capacitar as empresas incubadas para os seus próprios negócios. A “mediação” concerne à forma como a incubadora conecta as empresas incubadas entre si e estas com o mercado empresarial, numa lógica de trabalho em rede.

Por fim, a “graduação” está associada às políticas de saída das empresas da incubadora, concluído o período de incubação (Bergek e Norrman 2008). Segundo o estudo de *benchmarking* de incubadoras europeias (EC, 2002) como citado por Bergek e Norrman (2008), na sua generalidade, as incubadoras detêm regras formais de saída, impondo às empresas incubadas o seu afastamento após um período de permanência entre 3 a 5 anos.

Segundo Bergek e Norrman (2007), a seleção de novas empresas, os serviços de apoio empresarial, a mediação e trabalho em rede são os principais componentes que diferenciam os modelos de incubadoras.

Para Hackett e Dilts (2004), se as incubadoras delinearem um processo de seleção, em que o objetivo seja a criação de valor e se as políticas de graduação estiverem em conformidade com a missão e objetivos da incubadora, esta combinação pode gerar bons resultados.

Os fatores críticos de uma incubadora são determinados pela forma como é gerida a

incubadora e o seu programa de incubação, como é feita a gestão da incubadora, de que forma são determinadas as infraestruturas, os serviços de apoio disponíveis às empresas, se existem parcerias com universidades ou centros de investigação (Sequeira, 2013).

Para alguns autores, os fatores de sucesso das incubadoras podem ser determinados pelo apoio que fornece à comunidade empresarial, pelo acesso a redes e por ligações com universidades; pelo acompanhamento de gestão, pelas políticas de seleção e graduação; pela sua consciência empresarial e pela taxa de sucesso que as incubadoras possuem ao longo da sua atividade (Smilor, 1987; Campbell et al., 1985; e Merrifield, 1987, *apud* Al Mubarak e Busler, 2017).

Noutra perspetiva, os fatores críticos de sucesso podem estar associados à cultura da região em que a incubadora de empresas se situa e pelo desenvolvimento económico do país (Sun, Ni e Leung, 2007, *apud* Sequeira, 2013).

No que concerne à temática de Empreendedorismo e Inovação Regional, as incubadoras podem ser consideradas como principais intervenientes nos ecossistemas empresariais (Klofsten et al., *apud* Wang et al., 2020). É de realçar “o importante papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento de redes entre inovadores e empresas incubadas” (Wang et al., 2020:2).

As incubadoras de empresas podem não fornecer serviços de forma linear, mas facilitam a criação de redes sociais para o desenvolvimento de I&D, sendo as atividades de *networking* extremamente necessárias para a partilha de informação, conhecimento e recursos (Chesbrough, 2000 *apud* Wang et al., 2020).

As incubadoras de empresas agregam diversos recursos de empreendedorismo tecnológico e inovação na região em que estão inseridas, aumentando a capacidade de inovação global nos respetivos territórios, através de uma melhor partilha de conhecimentos (Wang e Zhou, 2012, *apud* Wang et al., 2020).

Quanto maior for a capacidade das incubadoras de empresas para agregar valor, facilitar a transmissão e partilha de conhecimentos e de proporcionar suporte às novas empresas, melhor será o desempenho da inovação regional (Wang et al., 2020). Ou seja, as incubadoras de empresas possuem “efeitos positivos no desempenho da inovação regional através das suas capacidades básicas, financeiras e de incubação” (Wang et al., 2020: 12).

3. Metodologia

Este estudo incide sobre uma incubadora de empresas de base local – a StartUp Angra – tendo como unidades de análise, a própria incubadora e as empresas incubadas, e centra-se no nível organizacional (Grimaldi e Grandi, 2005; Hackett e Dilts, 2004). Na realização do estágio, pressupõe-se empregar técnicas de investigação abordadas nas unidades curriculares do programa de mestrado. A perspetiva metodológica, mais adequada para o trabalho de campo e a produção deste relatório de estágio, parece ajustar-se a questões fundamentais a responder do tipo “o como?” e “o porquê?”, suscitadas pela utilização do método de estudo de casos (Yin, 2010). Apesar do estágio curricular na StartUp Angra, através da observação participante, ter fornecido ferramentas e informação fundamental para melhor entender o caso da StartUp Angra, de forma a atingir os objetivos do estágio, foi aplicado o método de estudo de casos, de natureza exploratória e descritiva (Fortin, 2009). Segundo Fortin (2009), um estudo descritivo simples tem como objetivo estudar um fenómeno, no intuito de descrever as particularidades da população em análise. No que diz respeito ao estudo de caso, o mesmo pretende obter informação aprofundada sobre um determinado grupo.

3.1 Estudo de Caso

O estudo de caso é um modelo de investigação que tem como objetivo analisar um único caso ou um número reduzido de casos de forma aprofundada e exaustiva (Bryman e Bell, 2019). De acordo com Yin (2010), o estudo de casos investiga eventos recentes, nos quais os limites entre fenómeno e contexto não estão claramente definidos, pretendendo-se compreender e enfatizar o contexto real em que o fenómeno ocorre. Segundo Fortin (2009), o estudo de casos é essencial para a verificação de um paradigma através de diferentes técnicas de recolha de dados o que permite uma melhor e mais precisa compreensão do fenómeno. Como afirmaram Woodside e Wilson (2003), este tipo de metodologia de investigação, de natureza qualitativa, visa obter uma compreensão profunda de fenómenos desconhecidos ou não documentados (como é o caso desta incubadora), os atores envolvidos, bem como as suas interações.

Assim, o recurso a um estudo de caso permite, no contexto do estágio realizado na instituição de acolhimento, compreender o fenómeno em investigação – a incubadora de empresas – ao estudar a StartUp Angra, como caso único, explicando possíveis “relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção” (Fortin, 2009:164).

3.2 Método Exploratório

A abordagem qualitativa é de crucial importância para que se tenha em consideração o contexto do fenómeno estudado (Pettigrew, 1992). Nesse contexto, o método exploratório auxiliou a compreensão com maior detalhe da incubação de empresas, ou seja, permite neste âmbito interpretar o contexto real em que a incubadora de empresas se encontra (Fortin, 2009).

A StartUp Angra foi selecionada para este estudo de caso por três motivos principais. Primeiro, pela influência adquirida no ecossistema empreendedor da Ilha Terceira, com o prestígio de que dispõe no contexto regional. Segundo, por ser uma incubadora jovem, mas ativa e em fase de crescimento no seio da rede de incubadoras da Região Autónoma dos Açores. Terceiro, “last but not the least”, por enquanto incubadora de empresas de base local, estar focada no desenvolvimento económico, através da incubação de projetos ou ideias de negócios, apoio à criação de empresas e crescimento das empresas incubadas, visando a sua graduação.

Em termos gerais, a StartUp Angra proporciona um ambiente empreendedor favorável aos novos empreendimentos, fornecendo ferramentas aos indivíduos empreendedores para que estes, melhor desenvolvam os seus negócios, potenciando as suas probabilidades de êxito empresarial. Apesar da incubadora ter apenas cinco anos de atividade, atualmente já possui alguma influência no ecossistema empreendedor da Ilha Terceira, com diversos casos de sucesso de empresas apoiadas, que fazem parte ativa do ecossistema empresarial açoriano.

3.3 Metodologia Investigação/Ação

A metodologia de investigação/ação utilizada no caso StartUp Angra, foi de natureza qualitativa e do tipo exploratório. A recolha de dados, na fase de planeamento do estágio, baseou-se em análise documental e consulta a sítios institucionais (da incubadora, de empresas e de organismos públicos), no intuito de esboçar um desenho de investigação adequado aos objetivos em vista. Durante a realização do estágio curricular, a recolha de dados baseou-se em análise documental, observação participante, contactos e reuniões com dirigentes e equipa técnica da incubadora e empreendedores, e através da realização de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis das empresas incubadas e ao Diretor Executivo da incubadora. As técnicas utilizadas tiveram o intuito de melhor compreender a temática e o objeto do estudo de caso, o funcionamento da StartUp Angra e as suas práticas de incubação

de empresas.

A análise documental teve duas fases. Numa primeira fase (prévia, de planeamento do estágio), procedeu-se à consulta de artigos científicos sobre incubação de empresas, para uma melhor identificação com o respetivo “estado da arte”, e de sítios institucionais da StartUp Angra e de outras incubadoras nacionais. Numa segunda fase (durante o estágio), procurou-se identificar com o contexto organizacional da incubadora, de modo a conhecer o seu “modus operandi”. Nesta fase, a análise documental incidiu na leitura e análise de documentos internos, nomeadamente relatórios, formulários, candidaturas apresentadas, processos de decisão, contratos, e outros como, Plano estratégico da StartUp Angra, Plano de ativação da StartUp Angra, Regulamento Interno da StartUp Angra, sendo este último elaborado pela Câmara Municipal de Angra do Heroísmo (Regulamento n.º 10/2021, de 30 de junho de 2021).

A observação participante foi registada pelo trabalho de campo realizado ao longo do estágio curricular que teve uma duração de 320 horas, realizado entre o mês de outubro a dezembro de 2021. As informações recolhidas através desta técnica foram anotadas diariamente, no intuito das notas coligidas serem utilizadas na produção do presente relatório.

De modo a enriquecer a informação recolhida, foi decidido recorrer a entrevistas semiestruturadas, na medida do possível, dada a exiguidade de tempo de duração do estágio e a incógnita inicial sobre o número de respondentes. Estas entrevistas foram realizadas com o intuito de conhecer em profundidade a StartUp Angra, sendo a amostragem dividida em dois grupos de respondentes: as empresas incubadas e o Diretor Executivo da Incubadora. A amostragem foi realizada de acordo com as regras de construção de uma amostragem intencional, isto é, segundo Bryman e Bell (2019), este tipo de amostragem não probabilística seleciona a informação relevante para o tema do estudo, escolhe indivíduos que possivelmente serão mais suscetíveis de ter informações sobre o fenómeno ou caso em estudo, ou seja, todas as empresas incubadas teriam informação importante para o estudo, bem assim como o responsável da incubadora.

O guião da entrevista aos empreendedores (fundadores das empresas) continha diversos tópicos: tipo de incubação, redes externas, formação, serviços de apoio à gestão, *networking*, fatores críticos da StartUp Angra, mentoria, impacto da Covid-19 na atividade recente das empresas e a importância da escolha da StartUp Angra para localização das empresas, entre

outros (ver Apêndice 1). O guião da entrevista ao Diretor Executivo da incubadora continha alguns daqueles tópicos a que foram acrescentados outros mais específicos da gestão de uma incubadora (ver Apêndice 2). Das entrevistas realizadas foram feitas gravações de áudio, sempre com as normas de ética asseguradas, para que depois fosse possível a transcrição e análise do conteúdo das mesmas. Para tratamento desses conteúdos, recorreu-se à técnica de *Framework Analysis*, aplicada manualmente, de acordo com as indicações de autores como Spencer et al. (2014) ou Ritchie et al. (2013).

Tendo em conta que a StartUp Angra tinha durante o período do estágio trinta e duas empresas incubadas, optou-se por selecionar todas as incubadas para a amostra de trabalho, de modo a que se obtivesse o máximo de informação possível. De acordo com a literatura (Caetano, 2022), as empresas foram divididas em três grupos, consoante as fases de incubação: (i) empresas em pré-incubação; (ii) empresas em incubação física, e (iii) empresas em incubação virtual. Dado estar-se na presença de uma incubadora jovem, que apesar de fundada em 2016, apenas anos mais tarde é que iniciou processos de candidaturas e acolheu novas empresas nas suas instalações, ainda não se registam casos de empresas graduadas pela StartUp Angra. Assim, este grupo de empresas não foi considerado no estudo, não havendo ainda impacto no ecossistema empreendedor local, de empresas saídas da incubadora terminada a incubação.

4. O Estágio StartUp Angra

4.1 Apresentação da StartUp Angra

Este trabalho aborda um estágio curricular realizado na StartUp Angra, uma das principais incubadoras da Região Autónoma dos Açores, com sede na cidade de Angra do Heroísmo.

A StartUp Angra, iniciou a sua atividade no ano de 2016, numa iniciativa da Câmara Municipal de Angra do Heroísmo, após um contexto económico bastante difícil, em resultado do período de intervenção da “Troika”, em resultado da crise das dívidas soberanas e da intervenção por parte do Fundo Monetário Internacional (FMI), Comissão Europeia (CE), e Banco Central Europeu (BCE), na economia portuguesa, no período 2011-2015. A StartUp Angra emerge num período em que o país se encontrava numa fase de recuperação da economia nacional, com uma aposta renovada na promoção do empreendedorismo e na inovação, que suscitou o aparecimento de novas incubadoras em Portugal, no passado recente.

A StartUp Angra é uma instituição de direito público, sem fins lucrativos. Foi fundada em 2016 por iniciativa da Câmara Municipal de Angra do Heroísmo, numa parceria que envolveu a Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo e a SDEA – Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores, com o objetivo de fomentar o ecossistema empreendedor na Ilha Terceira. No ano de 2018, a SDEA - Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores encerrou a sua atividade, pelo que a partir daquele ano, a Câmara Municipal de Angra do Heroísmo e a Câmara do Comércio de Angra do Heroísmo ficaram responsáveis pela gestão da StartUp Angra.

A StartUp Angra encontra-se sediada na cidade de Angra do Heroísmo, na Rua do Marquês, nº 14, num dos edifícios mais antigos da cidade; foi construído com a casa do capitão Donatário, uma figura muito importante na história da cidade de Angra do Heroísmo. Ou seja, a localização da StartUp Angra teve em consideração a centralidade do edifício na cidade, a história e importância do mesmo no contexto local/regional.

Para estimular o desenvolvimento do empreendedorismo a nível nacional, surgiu a necessidade de se criarem várias organizações facilitadoras do acesso ao processo empreendedor territórios periféricos. Assim, as autoridades locais e regionais, acompanhando

as tendências das políticas públicas e a iniciativa das associações empresariais, constataram a necessidade de implantar na Região Autónoma dos Açores, mais precisamente na ilha Terceira, uma instituição que fornecesse infraestruturas e apoio especializado aos indivíduos no caso destes pretenderem criar novas empresas. Neste caso, uma organização facilitadora do empreendedorismo, com vista a apoiar empreendedores e jovens empresas, contribuindo para o seu crescimento e sobrevivência, gerando empregos e criação de valor para a comunidade.

Desta forma, a StartUp Angra foi criada com o objetivo de ajudar os empreendedores nas suas ideias de negócios, nos Planos/Modelos de Negócios, estimulando a criação de empresas e, como consequência, aumentando postos de trabalho e contribuindo para o desenvolvimento económico regional. Independentemente do grau de conhecimentos, habilitações ou formação que possuem, os indivíduos passaram a ter a hipótese de pôr em prática as suas ideias inovadoras na criação de novas empresas, produtos ou serviços.

A StartUp Angra promove a criação de empresas, através do apoio a ideias inovadoras e de base local, promovendo um ambiente empreendedor e inovador, fazendo parte de um ecossistema empreendedor, em primeira instância da Ilha Terceira, mas em sentido mais lato, da Região Autónoma dos Açores. Atualmente, a incubadora reúne 32 projetos, tendo apoiado mais de 50 desde a sua inauguração. A missão da StartUp Angra consiste em "intervir em todas as fases do processo empresarial, desde a geração da ideia até ao mercado, com o objetivo de fomentar a atividade empresarial e empreendedora do Concelho de Angra do Heroísmo, com vista a potencialização da sociedade económica."

A StartUp Angra centraliza os seus esforços na formação e capacitação de empreendedores e empresas e no *networking* entre empresas. As formações abordam conteúdos programáticos que vão de encontro à resolução dos problemas das empresas incubadas, característicos dos primeiros anos de atividade.

Nesse contexto, faz todo o sentido estudar o caso da StartUp Angra como instituição de referência, enquanto primeira incubadora de empresas de um Município da Região Autónoma dos Açores – Angra do Heroísmo – procurando identificar-se com a sua história e grau de maturidade que atingiu em apenas cinco anos de atividade. Desse modo, pretende-se analisar o funcionamento da StartUp Angra, identificando, por exemplo, quais os serviços prestados às empresas, oportunidades de acesso a redes presentes na incubadora, a influência da mesma

no desenvolvimento do empreendedorismo regional, e perceber a evolução da incubadora desde o início de atividade em 2016, não deixando de considerar os impactos da Covid-19 na sua atividade recente.

Pretende-se com o estudo deste caso, gerar contributos benéficos para gestores de incubadoras de empresas cujo objetivo seja potencializar os recursos, proporcionando aos empreendedores mais possibilidades de sucesso dos novos empreendimentos, ajustando os serviços prestados pela incubadora às necessidades destes.

4.2 Objetivos do Estágio

O estágio curricular tem como propósito proporcionar aos estudantes a oportunidade de colocarem em prática conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico, desenvolvendo as suas competências profissionais, tendo um impacto positivo no seu progresso académico, organizacional e como ser humano.

O estágio curricular fornece ao estudante ferramentas que este só é capaz de desenvolver se estiver integrado no contexto de uma organização de acolhimento, que proporcione um ambiente favorável à prossecução dos objetivos em vista, com uma cultura organizacional inclusiva e suscetível de acrescentar valor ao processo ensino/aprendizagem, que permita o devido enquadramento e a possibilidade de pôr em prática conhecimentos obtidos ao longo da sua formação académica, bem como permitir a transferência de conhecimento resultante da prática institucional.

O primeiro objetivo do estágio curricular na StartUp Angra consistiu em perceber o normal funcionamento da incubadora, quais os principais tipos de serviços e redes, disponibilizados pela incubadora aos projetos apoiados e às empresas incubadas.

O segundo objetivo consistia em identificar as práticas de incubação de empresas e fatores críticos de sucesso da StartUp Angra, enquanto instrumento de promoção do empreendedorismo regional, identificando potencialidades e constrangimentos que se façam sentir na incubadora, e que favoreçam ou inibam o seu desenvolvimento. Outro dos objetivos do estágio visava analisar a evolução da incubadora de empresas desde a sua abertura até à atualidade, considerando o impacto da pandemia de Covid-19 na atividade recente da mesma.

Dentro dos objetivos considerados na fase inicial de proposta de estágio, e formalizados neste relatório, foram desenvolvidas diversas tarefas e responsabilidades, que se apresentam na seção seguinte, nas quais se incluem, interação com empresas apoiadas pela StartUp Angra, incluindo o apoio a empresas instaladas na incubadora de empresas, nas diferentes áreas associadas à gestão e ao empreendedorismo, tais como, Gestão e Estratégia, Marketing e Finanças, que inicialmente não estavam previstas.

4.3 Tarefas Desenvolvidas e Responsabilidades

No que diz respeito a tarefas realizadas no decorrer do estágio curricular, as mesmas foram de natureza diversa durante a sua duração, como a seguir descrito. Depois do acolhimento inicial, que visou o enquadramento num novo contexto organizacional, até à data desconhecido, as primeiras tarefas tiveram como intuito conhecer a entidade de acolhimento. Para o efeito, ao iniciar o estágio na StartUp Angra, o Diretor Executivo da incubadora propôs que tivesse conhecimento do Regulamento da incubadora, do seu plano estratégico e da burocracia associada ao dia-a-dia da incubadora.

Nesses primeiros dias, procedeu-se à leitura do regulamento interno da StartUp Angra, dos Planos estratégicos e da ativação da incubadora e demais documentação que permitiu uma melhor identificação com a missão, a visão, o modelo de atuação, a proposta de valor às empresas, projetos realizados, a participação no ecossistema empreendedor regional, e à consulta do *website* desta incubadora de empresas de base local. A informação recolhida permitiu ter desde logo uma noção básica do objetivo da StartUp Angra: “Apoiar os empreendedores locais no processo de desenvolvimento de empresas, desde a ideia de negócio até à sua implementação”.

De seguida, durante as primeiras semanas de estágio estive encarregue de organizar os dados das empresas e os processos de candidatura até à formulação dos contratos de incubação das empresas selecionadas, ou seja, tarefas de organização da base de dados da StartUp Angra. Tendo em conta que alguns dados já estavam desatualizados, estruturei e dividi os projetos atualmente incubados dos projetos extintos. Posteriormente, procedi à ordenação dos processos de candidatura, dos processos de decisão e dos contratos de atuais empresas incubadas na StartUp Angra (durante o período de estágio acabei por assegurar o processo de seleção e incubação na StartUp Angra, sob orientação do seu Diretor Executivo). Da observação da oferta proposta pela incubadora às empresas, foi possível identificar a presença

das três dimensões de incubação presentes na atuação da entidade: (i) infraestruturas; (ii) serviços de apoio às empresas, e, (iii) acesso a redes, o que está de acordo com a literatura (Hackett e Dilts, 2004).

Outra tarefa desenvolvida foi a elaboração de documentos relativos a pagamentos de mensalidades do ano de 2022. Com o surgimento da pandemia de Covid-19, em 2020 foram criadas medidas de apoio às empresas para mitigar os efeitos da crise económica, uma medida implementada de apoio ao empreendedorismo no concelho de Angra do Heroísmo. Uma das medidas vigentes durante o período de surto pandémico foi a isenção do pagamento de mensalidade a cargo das empresas incubadas na StartUp Angra. Assim, a partir de janeiro de 2022, as empresas incubadas passaram a estar obrigadas a um pagamento mensal, estipulado pela cedência de instalações e apoios por parte da StartUp Angra, e previsto no contrato de incubação celebrado com cada empresa, para formalização da relação incubadora-empresas.

No decorrer do estágio, de forma a criar uma ferramenta de apoio às empresas, o Diretor Executivo da StartUp Angra sugeriu-me a elaboração de dois documentos: (i) um documento breve explicando o que é um Plano de Negócios Simples, e, (ii) um documento mais elaborado, que apresentasse um modelo tipo de Plano de Negócios, tendo em conta que algumas empresas incubadas na StartUp Angra pretendiam candidatar-se a financiamento externo, nomeadamente a fundos de capital de risco (e.g. *Call Azores* da Portugal Ventures). O primeiro documento visava uma abordagem sintética e informativa, de natureza generalista sobre o plano de negócios. A necessidade do segundo documento devia-se ao facto da StartUp Angra não possuir nenhum modelo de plano de negócios que pudesse fornecer às suas empresas para candidaturas a obtenção de capital, candidatura a fundos comunitários, etc., ou até mesmo, para casos de empresas que apenas pretendiam elaborar o seu plano de negócios para se organizarem, numa fase “early-stage” ou de crescimento. A elaboração desses documentos foi uma das principais tarefas desenvolvidas no decurso do estágio, tendo os referidos documentos sido apresentados num evento privado da StartUp Angra. Os referidos documentos estão atualmente disponíveis no *Co-Work* da incubadora para que todas as empresas tenham acesso aos mesmos, tendo sempre em consideração que são propostas de trabalho, dado que não existe um modelo único de plano de negócios.

O primeiro documento *Introdução ao Plano de Negócios - Ficha Resumo com Tópicos a ter em consideração na Elaboração de Um Plano de Negócios* contém uma breve explicação do que é um plano de negócios, a importância do mesmo, quando é que deve ser utilizado, os

tópicos fundamentais que deve abordar e alguns erros a evitar na sua elaboração (ver Apêndice 3).

O segundo documento *Plano de Negócios - Ficha Resumo com conceitos que podem constar na Elaboração de um Plano de Negócios* aborda os tópicos que devem ser considerados num plano de negócios de uma forma mais sistemática e detalhada, ou seja, desde o sumário explicativo até à análise de risco, oportunidade de investimento ou ambição futura (ver Apêndice 4). O documento foi elaborado tendo presente que o mesmo seria apenas um modelo tipo que a StartUp Angra poderia fornecer aos seus incubados para que os mesmos se pudessem guiar durante o processo empreendedor, da ideia de negócio à empresa concreta, que tem como objetivo ser viável e autossustentada.

Após a elaboração dos dois documentos acima referidos, foi agendado um dia de semana, durante um evento privado da incubadora gerido por mim e pelo Diretor Executivo, onde apresentei o trabalho realizado às empresas incubadas, explicando a natureza, os objetivos e os conteúdos dos documentos, o que cada um contém e disponibilizando os documentos a todos os projetos incubados, iniciativa que foi muito bem aceite pela comunidade da incubadora.

Com o intuito de ir ao encontro das necessidades das empresas, foram-me atribuídas responsabilidades para dar apoio na elaboração de plano de negócios a três empresas incubadas na StartUp Angra, dado que estas pretendiam candidatar-se ao *Call Azores* do Portugal Ventures. Essas três empresas pertenciam a áreas de atividade distintas, eram pré-incubadas na StartUp Angra e tinham, cada uma delas, um grande investimento inicial previsto para avançar com os seus projetos. Assim, o Diretor Executivo da incubadora solicitou que ajudasse as empresas em questão na elaboração de um plano de negócios, para que as empresas tivessem a oportunidade de apresentar os seus projetos a investidores qualificados e exigentes, com vista à obtenção de capital, dentro dos prazos estipulados para apresentação das candidaturas. É importante acrescentar que ao longo do estágio tive a oportunidade de trabalhar com as referidas empresas, dando aconselhamento especializado, explicando o que cada tópico de um plano de negócios deve conter e acompanhando o processo de escrita, de estudo de mercado e de viabilidade económico-financeira, numa oportunidade de pôr em prática conhecimentos adquiridos em diversas unidades curriculares do programa de mestrado na Universidade do Algarve.

Apesar de inicialmente, as três referidas empresas pretenderem candidatar-se ao *Call Azores* do Portugal Ventures, as empresas não tiveram disponibilidade para concluir o seu plano de negócios atempadamente, visto que todos os empreendedores envolvidos nas mesmas desenvolvem outras atividades em regime laboral. No entanto, disponibilizei-me para continuar a trabalhar com as empresas em regime voluntário para que consigamos concluir os projetos e adquirir o esperado financiamento, dado que esta experiência foi muito gratificante.

As empresas em fase de gestação têm, por norma, algumas dificuldades em perceber e delinear algumas questões estratégicas dos seus negócios. Assim sendo, ao longo do meu estágio fui trabalhando com empresas incubadas em *co-working*, que é uma modalidade de incubação baseado em “open space”, para projetos de pequena dimensão, que ainda não têm necessidade de um espaço físico mais amplo e privado. Utilizámos diversas ferramentas para perceber como é que as empresas pré-incubadas poderiam guiar o seu negócio e o que será necessário numa primeira instância para criar a sua empresa e torná-la sustentável a longo prazo. Dentro das técnicas utilizadas nesse trabalho com as empresas, destaca-se o recurso à Análise SWOT; ao modelo das 5 forças de Porter; e ao *Business Model Canvas*.

Tendo em conta que existe pouca interação entre as empresas incubadas e os mentores, houve a oportunidade de realizar um evento, o *Pitch Mentor Meeting*, em cuja organização participei ativamente. Este evento ajudou a adquirir conhecimentos e a criar soluções para as empresas incubadas, promovendo as mesmas junto da rede de contactos da incubadora, num evento de *networking*, envolvendo logística, contacto com os mentores e empresas incubadas. Foi possível entender como se poderia tirar maior proveito dos recursos e das redes de contactos da incubadora. Associar as redes externas e o *networking* interno, uma interajuda entre empresas, os mentores e o ecossistema empreendedor, que é uma das opções estratégicas de futuro, para a StartUp Angra melhorar o impacto nas empresas e na comunidade, reforçando as redes de relacionamento entre a comunidade da incubadora, os *stakeholders* e parceiros externos.

Da minha observação, constatei que as empresas incubadas raramente usufruíram da ajuda dos mentores, em que muitas das mesmas nunca tinham entrado em contacto com os mentores; ou até pelo facto da incubadora ter mentores que nunca interagiram com as empresas incubadas (apenas em casos específicos como os planos de formação da StartUp Angra, em que alguns mentores dão formação em diversas áreas). A mentoria foi um dos

pontos identificados a carecer de uma estratégia mais proativa por parte da comunidade da incubadora. Nesse contexto, após o evento atrás referido, a StartUp Angra fez um levantamento das necessidades específicas de cada empresa e convidou um mentor de uma determinada área de atividade para acompanhar um projeto específico, com vista a colmatar as dificuldades do empreendedor e desenvolver o negócio em bases mais sólidas.

Dentro das tarefas desenvolvidas, tive a oportunidade de ir acompanhando o trabalho da equipa de marketing da incubadora. Apesar da StartUp Angra ter aberto atividade há cerca de cinco anos, não existe muita promoção da mesma, sendo este um ponto fraco da mesma, que está perfeitamente identificado e que urge melhorar através de uma política de comunicação mais assertiva. De acordo com o conhecimento generalizado (que não testado empiricamente), muitos indivíduos do território de implantação da incubadora desconhecem a existência da mesma, ficando evidente que se torna premente aumentar a sua visibilidade interna, ao nível da ilha Terceira, e externa, no contexto da incubação nacional.

Deste modo, a Câmara Municipal de Angra do Heroísmo, no ano de 2022, orçamentou uma verba específica para investir na comunicação institucional e promoção da StartUp Angra. O Diretor Executivo da incubadora propôs às empresas incubadas nas áreas de marketing e afins, a formação de uma equipa de marketing multidisciplinar interempresas, em que durante um ano as empresas seriam responsáveis por diversas atividades promocionais, como por exemplo, a gestão de redes sociais, a produção de vídeos promocionais para a StartUp Angra, *Google Ads* e reformulação do *website* institucional.

4.4 Análise Crítica às Entrevistas a Empresas e Diretor da Incubadora

Inicialmente, um dos objetivos do estágio na StartUp Angra era compreender o impacto da pandemia de Covid-19 no funcionamento da incubadora, analisando a evolução da taxa de ocupação da incubadora (rácio do número de empresas incubadas/capacidade da incubadora), comparando os dados de três exercícios seguidos (e.g. 2018, 2019, 2020). No entanto, ao decorrer do estágio, ao procurar fontes documentais da StartUp Angra, constatou-se lamentavelmente, que por motivos alheios à atual Equipa de Gestão, a incubadora não possui informação de quantas ou quais as empresas que beneficiaram do

processo de incubação entre os anos de 2017 e 2019, não sendo possível reconstruir em tempo útil, essas pertinentes informações.

Assim sendo, é apenas possível analisar a evolução da incubadora a partir de 2020, no início da pandemia de Covid-19, havendo registo dos anos completos de 2020 e 2021, que não permite analisar a situação pré pandemia *versus* período da pandemia, como inicialmente previsto, facto a que somos alheios.

No âmbito de outros objetivos definidos, no intuito de compreender o funcionamento da incubadora, da sua proposta de valor às empresas, e das práticas de incubação, foi aplicado um guião de entrevista a responsáveis de empresas incubadas, conforme referido no capítulo 3, referente a aspetos metodológicos. Após o levantamento de quantas empresas estavam incubadas na StartUp Angra elaborei três tabelas, dividindo as empresas por fases de incubação (pré-incubação, incubação física e incubação virtual) e registando a evolução das mesmas no período de 2020 a 2022, como se observas nas Tabelas 1, 2 e 3 que se apresentam de seguida.

Fase de Incubação/Ano	2020	2021	2022
Pré-Incubação	Sala do risco	Sala do risco	Mazal
	Cowfest	ComCiencia	Alojamento Local sensorial
	Já comia	Newei	3DOMUS
	ComCiencia	Mazal Organic Cosmetics	Terceira Tours
		Leo Drinks	Azores Ky Tours
		Soares Electronics	The Lost Iceberg
		InCaixa	Laboratório Experimental do som
		Atlas	
		Alojamento Local sensorial	
		3DOMUS	
	The Lost Iceberg		

Tabela 1: Evolução de Empresas em Pré-Incubação

Fase de Incubação/Ano	2020	2021	2022
Incubação	João Gomes Digital Marketing	João Gomes Digital Marketing	João Gomes Digital Marketing
	Green Generation	Green Generation;	Green Generation
	Next Software	Ungubani	Next Software
	Roll a fim	Next Software	Roll a fim
		Jaleta	
		Roll a fim	
		Marisa Ávila Psicologia	
		GestisAzor	
		ADX3;	
		O Gato Digital	

Tabela 2: Evolução de Empresas em Incubação Física

Fase de Incubação/Ano	2020	2021	2022
Incubação virtual sem domicílio fiscal	Terceira Gest	Moacyr Ferragi Filho	Moacyr Ferragi Filho
	Revault	Terceira Gest	Terceira Gest
	Moacyr Ferragi Filho	ScubAzores Divers	ScubAzores Divers
	Sharep Surfcrafts	Revault	Revault
		Sharep Surfcrafts	Daniela Guilherme - Public Relations
		Daniela Guilherme - Public Relations	Flip to Green
		NutriShape	Ponto V
		Flip to Green	
Incubação virtual com Domicílio Fiscal	Blue Tradition Fish Products	Blue Tradition Fish Products	Blue Tradition Fish Products
		São Bartolomeu Villas	São Bartolomeu Villas

Tabela 3: Evolução de empresas em Incubação Virtual

4.4.1 Entrevistas às Empresas Incubadas

Durante a realização do estágio estavam incubadas 32 empresas/projetos incubados, sendo possível realizar 14 entrevistas às empresas que estavam disponíveis para a realização de uma entrevista. Desse modo, este estudo teve uma taxa de resposta de 43,8%, em que foi possível retirar algumas conclusões sobre o funcionamento da incubadora na ótica dos respondentes (fundadores das empresas) que originaram informações que complementaram factos

comprovados pela observação participante.

Das 14 entrevistas a empresas incubadas, após a respetiva análise de conteúdo, é possível afirmar que a incubadora de base local, StartUp Angra, tem maioritariamente empresários jovens, com idades compreendidas entre os 20 e os 40 anos, do sexo masculino. As áreas de atividade empresarial mais presentes na incubadora são o Marketing Digital e o Turismo. Das empresas consideradas no estudo, quatro empresas prestam serviços na área do Marketing Digital, evidenciando a evolução significativa do digital no mundo atual. Também há quatro empresas prestadoras de serviços na área do Turismo, a que não será alheio o facto de estarem inseridas numa região insular e com alguma afluência de turismo americano, canadiano, alemão e francês, segundo o Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores, da responsabilidade das autoridades da Região Autónoma dos Açores. As outras empresas respondentes pertencem a diversos setores de atividade (Tabela 4).

Empresas Entrevistadas	Área de Atividade
Engenharia Teles Cardoso	Engenharia Civil
Mazal Organic Cosmetics	Cosmética
Terceira Tours	Turismo
O Gato Digital	Marketing Digital
Green Generation	Turismo
Ponto V	Restauração
Roll a.Film	Video e Fotografia
3Domus	Arquitétura
Daniela Guilherme - Relações Públicas	Relações Públicas
João Pedro Gomes - Agência de Marketing	Marketing Digital
Soares Electronics	Eletrónica
Gestinazor	Alojamento local
Alojamento Local Sensorial	Alojamento local
Newei/Next Software	Software e Marketing Digital

Tabela 4: Setores de atividade das 14 empresas entrevistadas

No que diz respeito à questão associada à motivação para incubar a empresa, pode-se afirmar que prevalecem três grandes motivações que levam os empreendedores a ingressarem na StartUp Angra. A primeira, por terem conhecimento dos serviços que eram prestados na incubadora e necessitarem desse apoio para iniciarem os seus negócios. A segunda, para fazer face a uma situação de desemprego, decidiram iniciar um negócio por conta própria. A

terceira motivação, em resposta a um convite do Diretor Executivo da incubadora que a promove no seu trabalho cotidiano, sendo um “passa palavra”, uma boa forma de dar a conhecer as potencialidades da incubadora.

De registrar que as entrevistas foram realizadas a quatorze empresas, em que duas das empresas entrevistadas incubaram no ano de 2021 e duas empresas em 2020, o que representa uma forte presença de empresas incubadas há menos de um ano, tendo em conta que em 2020 a gerência da incubadora mudou e as políticas de seleção e graduação se alteraram. Esta foi identificada como umas das lacunas da StartUp Angra, a par da perda de dados históricos antes de 2020, dado tratar-se de uma jovem incubadora sem empresas graduadas e com políticas de entrada e saída da incubadora pouco consolidadas.

Atualmente, a StartUp Angra disponibiliza um conjunto de serviços às empresas incubadas, nomeadamente, serviços de apoio à gestão, em que segundo Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos (2021), se as incubadoras de empresas auxiliarem as empresas com a criação de apoios e serviços de gestão, as empresas incubadas terão maior probabilidades de ser bem-sucedidas no ecossistema empresarial.

A StartUp Angra, de forma a fornecer um maior apoio às empresas e para que as mesmas tenham mais conhecimento para tornar os seus negócios mais rentáveis, todos os anos formula um plano de formação, em que são atendidas as maiores necessidades dos empresários e lecionadas posteriormente as respetivas sessões de formação, tendo presente o diagnóstico de necessidades de formação dos empreendedores e a respetiva capacitação.

De acordo com Bergek e Norrman (2008), atividades como a formação e apoio à gestão têm o objetivo de qualificar as empresas incubadas para os seus próprios negócios. Os planos de formação da incubadora tinham como objetivo aprofundar os conhecimentos das empresas e fornecer ferramentas e por sua vez, eram vistos como um serviço importante e diferenciador, em que na generalidade, as empresas incubadas já tinham usufruído pelo menos uma vez da oferta formativa da StartUp Angra.

O acesso a redes externas é considerado uma condição importante para o crescimento e sobrevivência das empresas. Segundo Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist & Alsos (2021), as redes externas permitem estabelecer ligações com outras entidades, obter legitimidade empresarial e melhorar o seu desempenho. No entanto, o acesso a redes na incubadora não

era usado com frequência ou percebido como algo marcante no processo de incubação. Sendo este facto comprovado pela observação participante e pelas entrevistas às empresas incubadas, destaca-se as lacunas neste domínio e um complexo trabalho a realizar pela incubadora na construção de redes de relacionamento com atores externos que agreguem valor às empresas incubadas, em termos de recursos, conhecimento, legitimidade, etc. (Caetano 2022).

Relativamente à questão relacionada com a presença de promoção de atividades de *networking* entre empresas incubadas, um fator fundamental nas incubadoras de referência (Bøllingtoft, 2012), concluiu-se que existe uma forte presença de *networking* entre empresas na StartUp Angra, sobretudo de modo informal, através de convívios promovidos pela StartUp Angra, onde os empresários trocam informações, contactos, e aconselhamento, dos quais, frequentemente resultam na prestação de serviços entre empresas e da promoção das mesmas no mercado local.

Segundo autores como Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos (2021), as incubadoras de empresas ao proporcionarem atividades de *networking* ou um ambiente propício à criação de *networking*, estão a interligar as empresas, criar novas oportunidades, incentivar a partilha de informação, conhecimento e até de recursos.

Desde o início da atividade da StartUp Angra, foram convidados indivíduos com formação e experiência numa área especializada, de forma a apoiar as empresas, numa perspetiva de mentoria. Neste sentido, após a análise de conteúdo às entrevistas, constata-se que as mentorias não eram frequentemente utilizadas pelas incubadas, assinalando-se como um dos objetivos iniciais da incubadora que não foi alcançado, sendo necessário rever a estratégia de atuação nesta temática.

A StartUp Angra começou atividade em 2017 (no papel em 2016), ou seja, é uma incubadora muito jovem e que ainda se encontra em fase de crescimento no ecossistema empreendedor da Ilha Terceira e dos Açores. Deste modo, os entrevistados identificaram quatro fatores críticos de sucesso: o *networking*, a notoriedade da StartUp no mercado local, a localização e a capacidade da incubadora em termos de número de espaços físicos e respetiva área útil para acolhimento de empresas (dimensão).

Os entrevistados consideram uma mais valia a presença do *networking* que existe na

incubadora, consideram ainda que a notoriedade da StartUp pode influenciar o seu crescimento e, por fim, a StartUp Angra tendo a vantagem de estar localizada no centro da cidade, possui uma pequena área por metros quadrados, ou seja, tem uma lotação máxima de dezasseis empresas incubadas fisicamente e este fator pode influenciar o seu desenvolvimento.

Na questão sobre o impacto da pandemia de Covid-19 na atividade recente das empresas, metade dos entrevistados afirmaram que a pandemia teve um impacto positivo na atividade da empresa, melhorando o volume de negócios e consequentemente os seus *cashflows*.

É importante aqui mencionar que cinco fundadores das empresas entrevistadas afirmam que a pandemia de Covid-19 não teve impacto negativo ou positivo na sua atividade. Ou seja, foi detetado que a fase de incubação em que a empresa se encontra pode ter influenciado estes resultados e que o setor de atividade também tem importância na descrição deste problema.

Empresas numa fase inicial de incubação consideraram que a pandemia de Covid-19 não teve impacto na atividade dessas empresas dado que ainda não existem volume de negócios ou atividade aberta.

A segunda questão está relacionada com o facto de a pandemia ter afetado setores mais específicos do que outros. Estão incubadas algumas empresas de turismo e a perceção destas é muito diferente (mais negativa) do que empresas que trabalham na área do marketing digital, um setor que teve um crescimento exponencial nos últimos anos.

4.4.2 Entrevista ao Diretor Executivo

No que concerne à análise de conteúdo da entrevista realizada ao diretor executivo da StartUp Angra, foram colocadas algumas questões relativamente aos principais fatores influenciadores de uma incubadora de empresas. Numa incubadora de empresas, o processo de seleção das empresas a apoiar pode influenciar no desenvolvimento da mesma. No processo de seleção, a escolha de quais as empresas que devem ser aceites e quais as que devem rejeitadas é um processo complexo e pertinente relacionado com o seu funcionamento,

uma vez que essa escolha pode influenciar o crescimento da incubadora, exigindo por parte da equipa de gestão das incubadoras, critérios bem definidos para a seleção de empresas beneficiárias da incubação (Bergek e Norrman 2008).

Assim, após a análise da entrevista ao Diretor Executivo da incubadora e pela observação participante no decurso do estágio, pode-se concluir que durante o processo de seleção das empresas a incubar, a StartUp Angra foca-se em dois fatores, o projeto e o empreendedor. O processo começa pelo preenchimento de um formulário por parte do empreendedor, onde o mesmo indica a fase de incubação a que pretende candidatar-se. Posteriormente, é feita uma entrevista ao empreendedor pela equipa de gestão da incubadora. Um dos requisitos fundamentais para a StartUp Angra está relacionado com o ano de constituição da empresa/atividade e fatores de inovação do projeto.

A StartUp Angra afirma focar-se numa abordagem onde privilegia o empreendedor e a ideia/projeto, dado que é solicitado o *Curriculum Vitae* do empreendedor e na entrevista é questionada a sua experiência na área de negócio em que pretende começar atividade; já no que diz respeito à abordagem assente na ideia, a incubadora favorece os projetos com mais potencialidades de crescimento e viabilidade económica.

A StartUp Angra disponibiliza um conjunto de serviços às empresas incubadas, tais como a Consultoria jurídica (disponível do gabinete jurídico na Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo), Aconselhamento e Mentorias, Plano de Formação, Consultoria financeira, Parcerias com empresas de contabilidade, Serviços de incubação física e virtual, *Networking* (em que o mesmo está associado ao espírito empresarial que se vive na incubadora e que liga as empresas entre si e com a equipa de gestão da StartUp Angra).

Em relação ao plano de formação que a incubadora fornece às suas incubadas, a StartUp Angra considera este serviço fundamental, dado que é uma forma de qualificar os seus empreendedores e fornecer ferramentas para que estes se sintam mais aptos para desenvolver os seus projetos. O plano de formação é realizado de ano a ano, frequentemente atualizado e vai de encontro às necessidades das empresas instaladas.

A incubadora pretende estabelecer e proporcionar redes externas às empresas incubadas, onde

a mesma tenta criar redes e estabelecer ligações e sinergias, em primeiro lugar com a Câmara Municipal de Angra do Heroísmo, seu principal promotor. Posteriormente, é realizado um catálogo de serviços fornecidos pelas empresas incubadas, o qual é entregue a economistas e consultores locais (com o intuito de apresentar as empresas em candidaturas a projetos de angariação de financiamentos). E ainda, promove as suas empresas no ecossistema empresarial local, através de *newsletters* e vídeos promocionais.

No que concerne à disponibilização de rede externas, através de observação participante, foi possível perceber que não será um serviço bem estabelecido e assim encarado como um fator crítico. Está aquém das necessidades das empresas, pelo que tem uma larga margem de progresso, para o que são precisos investimentos em tempo e recursos para a construção de redes de relacionamento com potenciais investidores, clientes, fornecedores, universidades, etc. Não é um processo linear, o Diretor Executivo dá indicações ou aconselha cada empresa de acordo com as suas necessidades.

O *Networking*, na perspetiva do Diretor Executivo, é fundamental, considerando ainda que o *networking* é a palavra que melhor define a incubadora. O *networking* na StartUp Angra surge de forma muito natural e informal. A incubadora coloca os empreendedores em contacto entre si e as sinergias surgem. Os empreendedores sabem que há uma forte ligação entre as empresas que partilham a localização na incubadora e que podem encontrar profissionais de diversas áreas, sendo uma mais valia para os que beneficiam do processo de incubação.

As empresas são incentivadas a trocar ideias, a formar parcerias ou a utilizar os serviços de outras empresas incubadas. São também promovidos convívios, onde também se estabelecem amizades, trocas de ideias, oportunidades de conhecer os negócios de cada uma das empresas incubadas. Um dos fatores diferenciadores da StartUp Angra é o convívio, a familiaridade que existe no seio da incubadora. É algo bastante visível e diferenciador, reconhecido como boa prática de incubação.

Pela observação participante tive a oportunidade de experienciar momentos de *networking*, troca de conhecimentos e recursos, mas também através das entrevistas realizadas tive a oportunidade de comprovar que o mesmo é percecionado e experienciado por todos os inquiridos das empresas, confirmando a resposta do responsável da incubadora. Tendo em conta que a incubadora é jovem e de pequena dimensão, as empresas incubadas criam laços de amizade e de partilha de negócios, tornando-as unidas. Ou seja, pelo facto de serem mais

unidas, há uma promoção do próprio negócio e do negócio das restantes incubadas.

Por outro lado, o Diretor Executivo apresentou alguns fatores críticos de sucesso, como os Recursos Humanos (considera que a falta de recursos humanos pode influenciar negativamente o desenvolvimento da incubadora); as infraestruturas e espaço físico (tendo em conta que têm apenas disponíveis fisicamente dezasseis espaços de incubação); e por fim, a promoção e notoriedade da incubadora no ecossistema empresarial.

O Diretor Executivo identificou um ponto fraco da incubadora, a notoriedade da incubadora, ou seja, o mesmo considera que ainda existem muitos indivíduos que não conhecem a incubadora ou que tipo de apoios a mesma tem para oferecer. Deste modo, no final do ano de 2021 foi reunida uma equipa de empresas incubadas na área de marketing, de forma a melhor divulgar a incubadora.

De acordo com o seu Diretor Executivo, a StartUp Angra, após uma análise efetuada durante a realização do estágio, identificou algumas lacunas, onde o serviço de mentoria seria um dos pontos fracos. A incubadora percebeu que as empresas incubadas usufruem pouco do apoio de mentores e que havia pouca ligação entre mentores e empresas incubadas. Para colmatar este problema, a incubadora pretende ligar empresas com dificuldades específicas numa determinada área de atividade a um mentor dessa mesma área, de forma a apoiar as empresas no desenvolvimento dos negócios.

Na incubadora não existem políticas de graduação definidas, porque o problema ainda não surgiu de forma objetiva, tendo em conta tratar-se de uma incubadora bastante jovem. A StartUp Angra definiu um prazo máximo de incubação de 3 anos e seis meses (devido à pré-incubação). No entanto, o período de incubação pode ser prolongado, se o empreendedor alterar a sua entidade jurídica, ou seja, se o empreendedor incubar na StartUp Angra como empresário em nome individual e eventualmente constituir uma empresa (e.g. sociedade por quotas) numa fase posterior.

Na entrevista realizada, tive a oportunidade de identificar objetivos futuros como a construção de um centro empresarial, para que as empresas quando finalizarem os três anos de incubação na StartUp Angra ou em outra incubadora da Ilha Terceira se possam instalar nesse centro

empresarial. Essa necessidade de mercado foi identificada pelo Diretor Executivo, afirmando que o mercado de arrendamento está um pouco saturado e pretende criar essa oportunidade para as empresas locais.

A pandemia de Covid-19, na perspectiva do Diretor Executivo da StartUp Angra, teve um grande impacto na atividade da incubadora, dado que durante os anos de 2019, 2020 e 2021, a atividade da mesma reduziu, estagnou e cresceu, respetivamente. Numa fase inicial, em 2020, a atividade reduziu-se por vários fatores, entre eles a abertura de uma nova incubadora de empresas de base tecnológica na Ilha Terceira e pela mudança de gerência da StartUp Angra, registada em fevereiro de 2020, mesmo no eclodir do surto pandémico, circunstâncias que levaram alguns projetos a afastarem-se.

Apesar da StartUp Angra ter o seu início de atividade em 2016, não existem dados, candidaturas ou contratos de empresas incubadas antes de 2020. No ano de 2020 houve uma alteração na gestão da StartUp Angra, alterou-se o Diretor Executivo e só em 2020 é que se começaram a realizar contratos com empresas. De 2016 a 2019, não havia nenhum controlo ou critério de incubação na StartUp Angra, e não há dados registados desse período de funcionamento da incubadora, presume-se por deficiência de organização. Em muitos casos, estavam presentes empresas com atividade aberta há mais de três anos, ou seja, seriam empresas a quem atualmente seria negada a instalação na incubadora, por não se tratarem de novos empreendimentos, e violarem o conceito de incubação.

Entre o ano de 2020 e 2021, registaram-se poucas desistências, acompanhando um crescimento de novos negócios. A StartUp Angra, a dezembro de 2021 tinha apenas um espaço físico disponível, o que revela uma excelente taxa de ocupação. A StartUp Angra não delineou nenhum limite de empresas incubadas, não existe nenhum critério ou nenhum indicador de taxa de ocupação previamente definida (e.g. máxima) na StartUp Angra, o que está de acordo com a prática de outras incubadoras de referência (Caetano, 2012).

Um dos objetivos no presente relatório de estágio seria perceber a evolução da StartUp Angra desde o início de atividade, no entanto, devido a falta de informação/dados tornou-se um obstáculo inultrapassável até ao ano de 2019, inclusive. No entanto, foi-me possível fazer um levantamento dos contratos assinados nos anos de 2020 e 2021 e determinar a sua evolução de 2020 para 2021, durante a pandemia de Covid-19, registando-se um assinalável crescimento de um ano para o outro, de 13 para 32 empresas (ver Tabela 5).

No ano de 2020, haviam 13 empresas incubadas, com um contrato de incubação; 4 empresas em pré-incubação; 4 empresas em incubação física; 4 empresas em incubação virtual sem domicílio fiscal e 1 empresa em incubação virtual sem domiciliação fiscal. Por sua vez, no ano de 2021, haviam 11 empresas em pré-incubação; 10 empresas em incubação física; 9 empresas em incubação virtual sem domiciliação fiscal e 2 empresas em incubação virtual com domiciliação fiscal, num total de 32 empresas incubadas.

Uma análise mais desagregada, demonstra que entre 2020 e 2021, a evolução registada em termos relativos indica que na pré-incubação houve um aumento de 175% (de 4 para 11 empresas), na incubação física um aumento de 150% (de 4 para 10 empresas) e na incubação virtual, um aumento de 120% (de 5 para 11 empresas).

Fase de Incubação/Ano	2020	2021
Pré-Incubação	4	11
Incubação	4	10
Incubação virtual sem domicílio fiscal	4	9
incubação virtual com domicílio Fiscal	1	2
TOTAL	13	32

Tabela 5: Evolução de empresas incubadas na StartUp Angra por tipo de incubação

As expetativas para o futuro da incubadora, são positivas, numa ótica de crescimento controlado. Frequentemente são feitos esforços por parte da equipa de gestão para que as empresas incubadas tenham acesso aos serviços e recursos disponíveis de que necessitam para o respetivo crescimento e sobrevivência.

Apesar da incubadora fornecer diariamente os serviços e recursos disponíveis, o seu desenvolvimento, enquanto organização promotora do empreendedorismo, está condicionado pela forma como é gerida a StartUp Angra e como são encarados e esbatidos os seus pontos fracos, sendo necessário dar uma particular atenção a alguns deles, como a sua notoriedade na comunidade, o seu processo de seleção e graduação, a oferta de redes externas às empresas e a limitação de infraestruturas.

Se a StartUp Angra conseguir ultrapassar estas limitações, acredito que conseguirá nos próximos anos, ter uma evolução extraordinária, afirmar-se como uma incubadora de base local, reconhecida pelas boas práticas de incubação, com empresas graduadas com sucesso, conquistando legitimidade empresarial e reputação quer na região quer a nível nacional.

5. Balanço e Análise Crítica do Estágio

O estágio curricular na StartUp Angra constituiu um desafio significativo, dado o período temporal curto para a sua realização e a necessidade de traduzir em evidências, o trabalho de campo em resultado da integração num novo contexto organizacional, até ao momento desconhecido. Mas, o desafio foi assumido com motivação e entusiasmo, procurando conjugar a aquisição de conhecimentos sobre a instituição de acolhimento com o desempenho de tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio, sob supervisão do Diretor Executivo da StartUp Angra, e que fizessem sentido para a prossecução dos objetivos definidos previamente, na fase de planeamento do próprio estágio, alicerçados numa revisão de literatura que fundamentasse o necessário enquadramento teórico à investigação/ação.

Na prática, o estágio permitiu, pela interação profissional, adquirir competências, tornando-se numa experiência inquestionavelmente enriquecedora e ainda permitiu alicerçar conhecimentos adquiridos ao longo do programa de mestrado de Gestão, Empreendedorismo e Inovação, tendo a oportunidade de colocar em prática, a teoria apreendida nas unidades curriculares de Gestão e Estratégia, Marketing e Tópicos Avançados de Empreendedorismo.

O estágio curricular proporcionou um adequado conhecimento da StartUp Angra e da sua importância na esfera da promoção do empreendedorismo na Ilha Terceira e na Região Autónoma dos Açores, que era uma das principais motivações de partida para a escolha do caso desta incubadora de empresas de base local.

Mais concretamente, o estágio permitiu conhecer os principais métodos de trabalho implementados na incubadora, ter contacto com empresas em diferentes fases do processo empreendedor (pré-incubação, incubação física e incubação virtual), identificar-me com a cultura organizacional da StartUp Angra e todo o processo de incubação, acompanhar a evolução de uma ideia de negócio ou um novo empreendimento, interagir com o Diretor Executivo, a equipa da incubadora e os empreendedores, o que se traduziu numa experiência muito enriquecedora, do ponto de vista profissional e relacional.

A minha integração no dia-a-dia da StartUp Angra foi muito apreciada, correu muito bem na minha ótica, e tanto as tarefas desenvolvidas como as responsabilidades assumidas, foram positivas quer para mim quer para a instituição, de acordo com o *feedback* do supervisor do estágio. Realizei com agrado e dedicação as tarefas que me eram sugeridas em prol do desenvolvimento da StartUp Angra e das empresas incubadas, a realização de modelos de Planos de Negócios, organização do evento *Pitch Mentor Meeting* entre outros.

Apesar do curto período em que o estágio decorreu, as tarefas desenvolvidas foram realizadas dentro do quadro de uma incubadora jovem, praticamente com dois anos de atividade com uma nova equipa de gestão, pelo que a curva de aprendizagem tem muito caminho a percorrer de acordo com a literatura. Uma incubadora bem-sucedida leva tempo a fazer-se, e no caso da StartUp Angra, os resultados ficaram um pouco aquém das expectativas iniciais na área da incubação de empresas, porque não foi possível, por um lado, estudar a evolução da incubadora em três anos consecutivos, por falta de dados que não estão registados, e por outro lado, porque não existem ainda empresas graduadas, o que não conferiu uma visão mais ampla de todo o processo de incubação, que ficou resumido a empresas em pré-incubação e em incubação física e/ou virtual há um ou dois anos, ainda distantes da fase de maturidade empresarial que coloca outros desafios à incubadora e às empresas.

Em contraste, a nova equipa de gestão da StartUp Angra está envolvendo as empresas, que nos estádios iniciais tendencialmente demonstram alguma passividade, e muitas vezes fecham-se sobre si próprias e não solicitam apoios. Constata-se que a função do Diretor Executivo, assume um papel central na promoção da interação constante entre as partes, e isso foi uma das práticas mais promissoras desta incubadora.

Tendo em conta que trabalhei diretamente com empresas, realizando reuniões, trabalhando diariamente com os empreendedores de forma a desenvolver as ideias de negócio, foi-me possível desenvolver as minhas capacidades de relação e comunicação interpessoais e de trabalho em equipa. Todos estes fatores levaram a que me sinta mais preparada para encarar novos desafios, com melhor adaptação a outros cenários profissionais.

Considero que ao realizar o estágio curricular, este constituiu uma experiência excecional de crescimento pessoal e profissional, permitiu-me adquirir competências transversais, pelo que

estou mais preparada para a inserção no mercado de trabalho, tornando-me uma pessoa mais responsável, autónoma e dinâmica, com um conhecimento mais aprofundado do mundo empresarial com o qual contactei de perto, durante a realização do estágio.

Finalizei o estágio com um sentimento de gratidão enorme, por todos os conhecimentos adquiridos, por ter tido esta oportunidade incrível e que com certeza foi, profissionalmente e pessoalmente, muito compensatório.

6. Conclusões

O tema da incubação de empresas, enquanto instrumento de promoção do empreendedorismo, está no centro das atenções das autoridades governamentais, decisores de políticas públicas, associações empresariais e empreendedores. A sua atualidade e justificação, é comum em vários cenários, seja de crescimento ou de recessão económica, por tratar-se de um fenómeno que tem impacto nas economias, sobretudo periféricas, como a de Portugal.

O empreendedorismo é um importante fator de desenvolvimento económico dos territórios, das regiões, dos países. Apesar da grave situação pandémica de Covid-19, que surgiu no ano de 2020, que afetou a economia portuguesa e a situação social de muitos indivíduos e famílias, debilitando e pondo em risco muitos negócios ou até levando ao desemprego milhares de indivíduos, nem por isso, o empreendedorismo deixou de fazer sentido, e as incubadoras de empresas deixaram de se assumir como instrumentos amortecedores da crise económica, acolhendo novas ideias, projetos, empreendimentos.

Sendo um dos principais intervenientes do ecossistema empreendedor da Ilha Terceira, na Região Autónoma dos Açores, a StartUp Angra foi o objeto deste trabalho, dado tratar-se de uma incubadora de empresas, que tem sido um instrumento de desenvolvimento económico, mesmo em tempos de crise sanitária, com o crescimento do número de novos negócios, onde uma percentagem dos indivíduos que se encontravam em situação de desemprego iniciaram novos negócios, criaram um próprio emprego, mesmo sabendo que o futuro seria incerto.

Nos primeiros anos de atividade, segundo Breivik-Meyer, Arntzen-Nordqvist e Alsos, (2021), as novas empresas por serem jovens e não possuírem legitimidade e os recursos necessários podem não ser bem-sucedidas. Por outro lado, apresentam maiores taxas de mortalidade empresarial nos primeiros anos, em que são mais vulneráveis (Aernoudt, 2004). Assim, surge a importância das incubadoras como um instrumento de apoio aos novos negócios e empreendedores menos experientes, tal como se constatou durante o estágio, confirmando-se que as novas empresas precisam de mais apoios nessa fase “early-stage”.

Neste estágio foi possível concluir que a StartUp Angra oferece um conjunto de serviços às empresas incubadas, nomeadamente, incubação, formação, mentoria, aconselhamento empresarial e *networking*, que favorecem o crescimento e a sobrevivência dos novos empreendimentos. Dentro dos apoios concedidos, destaca-se o *networking* interno que é o

fator que mais influencia e diferencia a incubadora de base local, assistindo-se a uma forte interação entre as empresas incubadas, de natureza informal.

Durante o estágio não foi possível perceber a evolução da incubadora em termos de empresas incubadas entre o ano 2017 e o ano 2021, como inicialmente previsto, tendo em conta que não existe informação disponível sobre empresas incubadas antes do ano de 2020. No entanto, constata-se que a evolução da incubadora tem resultados muito positivos, entre 2020 e 2021. Apesar de ser uma incubadora jovem já possui alguma influência no ecossistema empreendedor regional.

Ao longo do estágio na StartUp Angra foi possível analisar o trabalho desenvolvido pela incubadora em prol das empresas incubadas, procedendo-se à observação de quais as principais dificuldades das novas empresas e qual o papel da incubadora na solução de tais necessidades. Dado tratar-se de uma jovem incubadora, importa investir na construção de redes externas de modo a tirar maior proveito dos recursos dos parceiros e das redes de contactos da incubadora e potenciar as atividades de *networking* externo, facilitando a interação entre empresas, mentores e o ecossistema empreendedor. As redes externas disponíveis na incubadora estão aquém das necessidades das empresas. A relação entre empresas incubadas e os mentores não tem funcionado de acordo com os objetivos previamente definidos, assistindo-se a uma fraca interação entre as partes. As lacunas nos domínios do estabelecimento de redes de relacionamento com atores externos que agreguem valor às empresas incubadas, em termos de recursos, conhecimento, legitimidade, e a revisão do funcionamento das mentorias, são evidenciadas no estudo. Para ultrapassá-las, está em curso uma opção estratégica de futuro, que já faz o seu caminho na StartUp Angra, mas que é necessário reforçar para aumentar o seu impacto nas empresas e na comunidade.

Por outro lado, constatam-se problemas de notoriedade da incubadora no mercado local/regional, sendo necessário melhorar a sua promoção no intuito de aumentar o grau de visibilidade, quer por meio de presença nas redes sociais e atualização do sítio na internet, quer com recurso a uma comunicação institucional mais assertiva, apoiada pelo Município e pelas empresas. O facto de o Diretor Executivo já ter essas questões identificadas e a Autarquia ter verbas orçamentais inscritas no ano de 2022 para o efeito, cria boas expectativas para uma promoção adequada da StarUp Angra.

O ciclo da incubação de empresas inclui, para além dos estádios iniciais, as fases da maturidade e da graduação (Caetano, 2019). A StartUp Angra, dentro em breve, vai confrontar-se com a graduação de empresas e a necessidade de organizar a saída dessas empresas da incubadora para o exterior. Até à data, essa questão ainda não se colocou uma vez que se trata de uma incubadora jovem. Durante o estágio, identificou-se uma questão pertinente: Qual a política de saída da incubadora? A resposta passa pela definição de critérios pela StartUp Angra, para que as empresas abandonem a incubadora, terminado o período de incubação, isto é, na qualidade de graduadas são confrontadas com a necessidade de se transferirem para o exterior. Fica a questão à atenção da equipa de gestão da incubadora, que já equaciona um centro empresarial, mas que tem que desenvolver uma estratégia sobre o assunto.

As evidências deste estudo de caso sobre a StartUp Angra, devido à sua natureza metodológica, não permitem generalizar as conclusões. No entanto, o estágio e a consequente análise crítica em resultado da literatura e da observação participante, permitem compreender o fenómeno desta incubadora de base local, identificando pontos fortes e debilidades encontradas, no intuito de proporcionar aos promotores da incubadora, empreendedores e decisores de políticas públicas, iniciativas tendentes a aumentar o impacto da StartUp Angra na economia regional. Dentro das contingências encontradas, a produção deste relatório visa dar pistas sobre caminhos de incubação a seguir pela StartUp Angra, visando a sua afirmação no ecossistema de que faz parte.

Referências Bibliográficas

- Aernoudt, R. (2004) Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135.
- Aerts, K., Matthyssens, P. e Vandenbempt, K. (2007) Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254–267.
- Al-Mubarak, H. M. e Busler, M. (2017) Challenges and opportunities of innovation and incubators as a tool for knowledge-based economy. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6, 15 (2017), 1-18.
- Audretsch, D. B. (2004) Sustaining innovation and growth: Public policy support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3),167-191.
- Baêta, A. M. C., Borges, C. V., e Tremblay, D. (2006) Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 7-18.
- Baggio, A. e Baggio, D. (2014) Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38.
- Bergek, A., e Norrman, C. (2008) Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20–28.
- Bøllingtoft, A (2012) The bottom-up business incubators: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304-315.
- Breivik-Meyer, M., Arntzen-Nordqvist, M. & Alsos, G. A. (2020) The role of incubator support in new firms accumulation of resources and capabilities. *Innovation: Organization & Management*, 22(3), 228–249.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., e Groen, A. (2012) The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations, *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Bryman, A., e Bell, E. (2019) *Social Research Methods*, Fifth Edition. Toronto, Oxford University Press.
- Caetano, D. (2012) *Empreendedorismo e Incubação de Empresas*. Lisboa, Bnomics.

Caetano, D. (2019) *Contextos de Incubação, Redes e Desempenho Organizacional: Criação de Valor em Incubadoras de Empresas*. Tese de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, não publicada, Universidade do Algarve.

Caetano, D. (2022) Incubadoras de Empresas Regionais e Universitárias em Portugal: Semelhanças e Diferenças no Acesso a Redes e Acompanhamento Pós-Incubação. *Brazilian Journals of Business*, 4(1), 476-491.

Campos, J. P. (2015) *A Incubação de Empresas: Boas Práticas e Fatores Críticos de Sucesso*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, não publicado, Universidade de Coimbra.

EC (2002) *Benchmarking os Business Incubators, Final Report*. Brussels.

Fortin, M. F. (2009) *O Processo de Investigação: da Conceção à Realização*, 5.^a edição. Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.

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

Hackett, S. M. e Dilts, D. M. (2004) A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.

Hannon, P. D. (2003) A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK Incubator Sector. *Journal of Education and Training*, 45(8/9), 449-460.

Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., e Sull, D. N. (2000) Networked Incubators: Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review*, 78(5), 74-84.

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

Peña, I. (2004) Business incubation centres and new firm growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22(3), 223-236.

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

Pettigrew, A. M. (1992) The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.

Pereira, L. (2016) *Para quê uma incubadora? BLC3 como iniciativa de desenvolvimento*

- local*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, não publicada, Universidade de Lisboa, ISEG - Lisbon School of Economics and Management.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. e Ormston R. (2013) *Qualitative Research Practice*, Second Edition. London, NatCen.
- Rodrigues, S. (2008) *Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”*. Lisboa, ANJE e EduWeb.
- Sequeira, A. (2013) *Plano de Negócios IACT*. Dissertação de Mestrado não publicada, ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa.
- Scillitoe, J. L. e Chakrabarti, A. K. (2010) The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155–167.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London, Allen & Unwin.
- Silva, C., Rampasso, I. S. S, Anholona, R., Ordonez, R., Quelhas, O. L. G. e Silva, D. (2018) Critical Success Factors of Brazilian Business Incubators. *Latin American Business Review*, 19, (3-4), 197–217.
- Spencer, L., Ritchie, J., Ormston, R. et al (Eds) (2014) *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, Second Edition. London, Sage.
- Storopoli, J. E., Binder, M. P., e Maccari, E. A. (2013) Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em empresas Incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 36-51.
- .
- Wang, Z., He, Q., Xia, S., Sarpong, D., Xiong, A., e Mass, G. (2020) Capacities of business incubato rand regional Innovation performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 158, 1-13.
- Woodside, J. M. e Wilson, E. J. (2003) Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 4.^a edição. Porto Alegre, Bookman.

APÊNDICES

Apêndice 1

Guião de Entrevistas a Fundadores de Empresas

1. Qual a sua Área de atividade? Código CAE?
2. Qual a sua principal Motivação para ingressar na StartUp Angra?
3. Há quanto tempo a sua empresa beneficia do processo de incubação na StartUp Angra? Qual a data de início do período de incubação, em termos de contrato com a StartUp Angra?
4. Qual o Tipo de incubação de que a sua empresa beneficia? (incubação virtual ou incubação física)?
5. Usufri de serviços de apoio à gestão disponibilizados pela StartUp Angra às empresas? De que tipo de serviços?
6. Utiliza as formações disponibilizadas pela StartUp Angra, como forma de aprofundar conhecimentos e os adaptar à sua empresa?
7. Beneficia do acesso a redes externas com o apoio da StartUp Angra? Se sim, quais?
8. Considera que existe uma promoção de atividades de Networking entre as empresas incubadas, promovidas pela StartUp Angra? E atividades de Networking promovidas pelas próprias empresas?
9. No seu entendimento, quais são os principais fatores críticos de sucesso da StartUp Angra, na sua proposta de valor para atrair novas empresas? E em que áreas pode melhorar essa proposta de valor?
10. Recorre ao apoio de mentores da StartUp Angra? Em caso de resposta afirmativa, dê exemplos.
11. Em que medida a pandemia de Covid-19 teve impacto na atividade recente da empresa? (possível encerramento, redução de atividade, estagnação, crescimento empresarial).
12. Como caracteriza a escolha da StartUp Angra para a localização da empresa e qual a importância da incubadora para o desempenho da sua empresa.

Apêndice 2

Guião de Entrevista ao Diretor Executivo da StartUp Angra

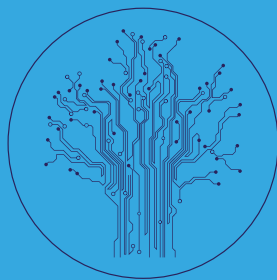
1. A StartUp Angra é uma incubadora de que tipo? (tecnológica ou não-tecnológica; de desenvolvimento regional ou universitária; tradicional ou de inovação; generalista ou especializada). Tem ligações a universidade(s)? Qual ou quais?
2. Pode explicar como é feito o processo de seleção das novas empresas para incubação? O processo de seleção da StartUp Angra privilegia a abordagem focada na ideia de negócio, a abordagem focada no empreendedor, ou ambas?
3. Qual é a duração do período de incubação estipulado? Pode ser prolongado? Em caso afirmativo, por quanto tempo, relativamente ao período inicial contratualizado?
4. Quais os serviços disponibilizados pela StartUp Angra às empresas incubadas?
5. No âmbito da sua proposta de valor (oferta de serviços), StartUp Angra promove formações para apoiar as empresas incubadas?
6. A StartUp Angra disponibiliza o acesso a redes externas às empresas incubadas? Se sim, quais?
7. A incubadora procede à conexão das empresas incubadas com o mercado empresarial, numa lógica de trabalho em rede? Descreva a forma como este processo decorre?
8. Existe a promoção de atividades de Networking que beneficiem as empresas incubadas? De que forma se processa essa interatividade? Dê exemplos.
9. No seu entendimento, quais são os principais fatores críticos de sucesso da StartUp Angra, na sua proposta de valor para atrair novas empresas? E em que áreas pode melhorar essa proposta de valor?
10. A StartUp Angra disponibiliza o apoio de mentores às empresas incubadas? Esses mentores estão disponíveis desde o início de atividade da empresa incubada, ou depois de decorrido algum tempo?
11. A StartUp Angra tem políticas de graduação em vigor para a transição das empresas para o exterior, concluído o período de incubação? Em caso afirmativo, quais?
12. Em que medida a pandemia de Covid-19 teve impacto na atividade recente da incubadora? (redução de atividade, estagnação, crescimento).

Apêndice 3

Introdução ao Plano de Negócios - Ficha Resumo
com Tópicos a ter em consideração na Elaboração
de Um Plano de Negócios

Apêndice 4

Plano de Negócios - Ficha Resumo com conceitos
que podem constar na Elaboração de um Plano de
Negócios



STARTUP
ANGRA

A Casa do Teu Futuro

Incubadora de empresas de base local do concelho de Angra do Heroísmo

Plano de Negócios

Ficha-resumo com conceitos que podem constar na elaboração de um Plano de Negócios



Caro empreendedor...

No presente documento será abordado e explicado o conceito Plano de Negócios, como é que deve ser elaborado, descrevendo todos os pontos que o empreendedor poderá incluir no seu plano de negócios.

Tendo em conta que um Plano de Negócios é um documento específico sobre um negócio que vai iniciar atividade ou que já está em atividade. O mesmo é utilizado como uma ferramenta de auxílio nas áreas de Marketing e Gestão, sendo que o mesmo representa o modelo de negócio que irá ser posto em prática pelos empreendedores. Ou seja, o Plano de Negócios contém informações detalhadas e essenciais, escritas, de como o negócio será implementado. E ainda, o mesmo pode ser utilizado como ferramenta de captação de fundos de investidores que poderão viabilizar o nosso projeto.

No seguinte documento, será abordado em primeiro lugar a questão da confidencialidade e responsabilidade, sendo esta uma questão importante quando o empreendedor pretende apresentar o seu plano de negócios a outras entidades.

De seguida, serão abordados tópicos essenciais que devem fazer parte do corpo de trabalho de um plano de negócios, isto é, um sumário Executivo, o Enquadramento do projeto, apresentação do Problema ou a Necessidade, evidenciar a Solução encontrada (Produto/Serviço e a tecnologia necessária), apresentação do empreendedor e a sua equipa, expor a empresa X/Sociedade e as suas características.

Posteriormente, deve realizar uma análise de Mercado, elaborar uma Estratégia de Desenvolvimento, efetuar uma Análise Económico-Financeira do seu negócio. Pode ainda realizar uma Análise de Risco relativamente ao seu negócio, referir qual seria a Oportunidades de Investimento, descrever quais seriam as Ambições Futuras e por fim a importância dos anexos.

Declaração de Confidencialidade e Responsabilização	2
Sumário Executivo	3
Enquadramento	3
O Problema e a Necessidade	4
A Solução – Produto/Serviço e a tecnologia necessária	4
O empreendedor e a sua equipa	4
A empresa X/Sociedade	5
O Mercado	5
A Estratégia de Desenvolvimento	5
Análise Económico-Financeira	5
Análise de Risco	7
Oportunidades de Investimento	7
Ambição Futura	7
Anexos	8



Nota importante

Um bom Plano de Negócios não é aquele que mostra uma empresa que terá um crescimento exponencial no espaço de 2 a 5 anos!

Um bom Plano de Negócios é EXEQUÍVEL, isto é, que consiga ser o mais real possível, que os empreendedores tenham a capacidade de o executar!

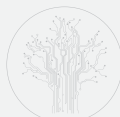
Nada vale ter um bom produto/serviço, se não realizou um bom Plano de negócios ou se não consegue colocar em prática numa boa gestão da sua nova empresa, de forma a potencializar o crescimento da mesma.

Declaração de Confidencialidade e Responsabilização

Neste tópico deve ser elaborado uma Declaração de Confidencialidade e Responsabilidade, para que consiga proteger a sua ideia de negócio, no caso de algum indivíduo ou instituição. Um acordo de confidencialidade manter essa informação estritamente confidencial, incluindo os termos e condições de confidencialidade e o que acontece no caso dessa informação ser divulgada com uma entidade exterior. É uma maneira simples para proteger legalmente o seu plano.

O contrato de confidencialidade tem diversas utilidades e abranger diversos cenários, por exemplo, um empreendedor/empresa com tecnologia inovadora ou uma ideia que necessite de registar uma patente, muito provavelmente irá necessitar de desenvolver parceria com um fabricante que deverá manter sua descoberta em sigilo. No entanto, as partes envolvidas podem adaptar a declaração de acordo com as suas necessidades específicas, ao longo da relação contratual.

Exemplo:



Este documento foi preparado pela SOCIEDADE e pela XX, baseado em informação fornecida pela SOCIEDADE para descrição do plano de negócios (PN) de expansão da SOCIEDADE. Este Plano de Negócios não constitui uma oferta ou convite de venda ou um convite para uma oferta de compra de quaisquer ações ou ativos da empresa, nem é nenhuma forma de contrato. A informação contida neste documento foi fornecida pela empresa e pela sua equipa gestão. Toda a informação contida é tida como verdadeira e rigorosa. Quaisquer estimativas, projeções, targets ou previsões incluídas foram preparadas em conjunto e contêm elementos de apreciação subjetiva e análises que podem não ser corretos. Nem a SOCIEDADE nem a XX oferecem qualquer garantia expressa de qualquer pressuposto contido no documento e qualquer responsabilidade (incluindo em perdas diretas, indiretas ou consequentes) são expressamente negadas. Nenhuma parte terá qualquer direito legal contra a SOCIEDADE ou a XX, ou qualquer outra pessoa em relação à precisão ou integridade da informação contida neste documento ou qualquer outra forma escrita ou oral disponibilizada. Este documento é disponibilizado para a SOCIEDADE, S.A. Pela aceitação deste documento confidencial o recetor concorda em não reproduzir, deixar reproduzir, reutilizar e/ou divulgar o conteúdo de toda a informação e dados que lhe são transmitidos. O único objetivo deste documento é apoiar à decisão de continuação do processo de avaliação da empresa. Não é uma oferta de venda, mas somente um meio de transmitir informação sobre a SOCIEDADE. Este documento jamais e em qualquer circunstância pode criar qualquer implicação de que a informação contida é verdadeira e precisa para qualquer momento a partir de agora. Este documento contém pressupostos de previsões que envolvem risco e incerteza tal como sejam os planos da empresa, objetivos, expectativas e intenções. O resultado pode diferir materialmente como resultado do risco envolvido pela empresa. Este documento não deve ser considerado como uma recomendação pela SOCIEDADE e XX como uma recomendação ao recetor para investimento na empresa. Investidores potenciais devem formar a sua própria opinião em relação à SOCIEDADE, tendo em conta os fatores de risco definidos aqui ou por qualquer situação externa, que possa afetar a rentabilidade. A informação contida neste documento é confidencial e não pode ser disponibilizada, transmitida ou discutida pelo recetor sem o prévio consentimento da SOCIEDADE. O tratamento abusivo ou não cumprimento deste compromisso será alvo de ação judicial e criminal segundo as leis portuguesas, e tratadas exclusivamente nos tribunais portugueses, nomeadamente na comarca de Almada. Qualquer pedido de informação ou discussão de tema deve ser feito expressamente, direta e exclusivamente com a SOCIEDADE.

Sumário Executivo

O Sumário Executivo é tendencialmente o último ponto a ser feito, dado que irá conter informação de todo o plano de negócios.

Neste tópico, em primeiro lugar deve ser feita uma pequena introdução à sua ideia de negócio ao seu negócio, respondendo às seguintes questões: como surgiu? Onde? e porquê? Referir como que é que a sua empresa pode contribuir para a sociedade ou mercado ou um nicho de mercado. Mencionar, posteriormente, como é que experiências em trabalhos anteriores permitiram a criação desde novo produto ou serviço. Associar o produto/serviço à atualidade e quais as características que o projeto apresenta que o diferencie. Qual é a solução apresentada pela empresa para resolver o problema latente? Explicar de forma clara. Qual a conclusão que a empresa chegou após um estudo de mercado sobre a necessidade existente, tendo em conta as opções que o mercado oferece, comparando o produto/serviço que oferece. Referir qual a estratégia de Desenvolvimento que será utilizada nas várias vertentes da empresa. Mencionar num pequeno parágrafo, por exemplo, no prazo de 5 anos, qual é o VAL esperado e a Taxa Interna de Rendibilidade, por exemplo:

"Dado isto, e pelo estudo efetuado a 5 anos, prevê-se uma faturação em 2021 na ordem dos 1.270.000 Euros que permitirá chegar-se a um VAL em 5 anos de 524k Euros. A Taxa Interna de Rentabilidade é de 39,6%."

Se for o caso do seu negócio, referir qual o montante que a sua empresa pretende angariar de capital alheio.

Na perspectiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de atualização $R_A = RF + \beta(r_M - RF)$	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Fator de actualização	1,00	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338	-
Fluxos actualizados	0	0	0	0	0	0	0
Fluxos actualizados acumulados	0	0	0	0	0	0	0
Valor Actual Líquido (VAL)	0						
Taxa Interna de Rentabilidade (IAPMEI)							
Pay Back period (anés ano inteiro)	0	Anos					
Na perspectiva do Projeto Pós-Financiamento							
Free Cash Flow to Firm	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
WACC	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fator de actualização	1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fluxos actualizados	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fluxos actualizados acumulados	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Valor Actual Líquido (VAL)	#DIV/0!						
Taxa Interna de Rentabilidade	#VAL/0!						
Pay Back period	0	Anos					
Na perspectiva do Investidor							
Free Cash Flow do Equity	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de juro de activos sem risco	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R_A = RF + \beta(r_M - RF)$	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Fator de actualização	1	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338	-
Fluxos Actualizados	0	0	0	0	0	0	0
Fluxos actualizados acumulados	0	0	0	0	0	0	0

Para melhores elaborar um bom sumário Executivo aconselha-se que responda às seguintes questões (IAPMEI):

- » Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?
- » Qual a missão?
- » Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?
- » Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- » Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários?
- » Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- » Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?
- » Quais as suas referências e a sua experiência relevante para o projeto concreto?

1. Enquadramento

No Enquadramento deve introduzir o mercado que está subjacente ao seu negócio, como é que o mesmo se tem alterado e de que forma essas alterações têm influenciado o problema existente.

Dado o que se passa no mercado, quais as principais preocupações e o que é que tem sido feito por entidades reguladoras ou outras entidades para combater esse problema.

Explicar até que ponto é que a sua empresa pode contribuir para combater o problema e mencionar quais os fatores ou aspetos que a empresa espera melhorar.

Segundo o IAPMEI, é aconselhado responder às seguintes perguntas:

- » Como é que o projeto surgiu?
- » É uma empresa nova ou não, se sim, porque é que se decidiu criar uma?
- » De que forma é que a experiência passada dos empresários pode contribuir para o sucesso do projeto? Têm experiência de gestão? Conhecem em profundidade a área de atividade do negócio?
- » Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do projeto?

2. Problema ou Necessidade

Neste ponto deve identificar de forma clara e coerente qual o Problema ou Necessidade que identificou no mercado. Importa ressaltar que uma Necessidade é uma situação de mercado, onde são identificadas lacunas existentes, de produtos/serviços que não estão a ser entregues ao cliente, ou seja, necessidades que não estão a ser satisfeitas. Expor quais as consequências que o problema/necessidade tem no mercado ou sociedade em geral. Por fim, deve concluir explicando brevemente por onde passa a solução desse problema.

3. A Solução

Neste ponto irá explicar de uma forma descritiva o produto ou serviço que está a apresentar como solução para o problema/necessidade que apresentou no tópico anterior.

Num primeiro momento, deve explicar como é que o produto/surgiu. Mencionar as suas características e benefícios da sua utilização.

Se for o caso da sua empresa, deve igualmente descrever a tecnologia utilizada e associada ao produto ou serviço final e as suas características principais. Ou seja, explicar os princípios de funcionamento do produto/serviço e as suas diversas aplicações.

Neste tópico poderá colocar a informação sob forma de pontos caso o seu produto tenha muita tecnologia associada, no caso de ser um projeto com muita tecnologia associada, de forma a tornar a informação mais clara.

4. O Empreendedor, a Equipa e a Sociedade

Este tópico pode estar dividido em 4 subpontos, ou seja:



Visão, Missão e Valores

Para descrever a Missão da sua empresa deve responder às seguintes questões: Para que minha organização existe?; O que ela se propõe a fazer?; Como ela deve fazer?; Onde atuar?; Qual o papel da minha organização no mercado e na sociedade?; Quem ela quer atingir?; Qual a responsabilidade social do meu negócio?

(A missão serve para identificar a empresa, como uma carteira de identidade.)

Para descrever a Visão da sua empresa, importa responder às seguintes questões: como a organização se vê a longo prazo?; onde é que a organização pretende estar; quem deve atender e que tipo de produto deve oferecer?; como é que a organização deseja ser vista pelos seus clientes?; esta visão é possível de ser alcançada?

Para descrever os Valores que a sua empresa possui deve ter em atenção que os mesmos são considerados como a "filosofia" da sua empresa. Realçar quais as atitudes e as crenças que determinam as regras para o bom funcionamento da empresa (ética e normas de conduta). (Os valores agregam valor ao produto ou serviço oferecido. A liderança também define os valores da empresa.)



História Recente e o Ano de início de atividade

Como é que a empresa surgiu?



A Organização

Como é que é composta a empresa? Por quem é composta a equipa de Marketing/Comercial, Operacional, Financeira e o Diretor Executivo?



Produtos e Serviços

Tendo em conta a formação de cada membro da equipa, quais serão os serviços apresentados?

5. O Mercado

No tópico Mercado deve ser feita uma análise do meio envolvente e pode-se subdividir em três pontos: Análise Genérica; Análise Concorrencial e Posicionamento; e Vantagem Competitiva.

Análise Genérica

Na Análise Genérica deve-se referir qual o mercado em que a empresa se quer inserir, como é gerida a concorrência (se já existe muitas empresas a fazer o mesmo ou não) e ainda relacionar com o problema/necessidade existente e a solução que está a oferecer.

Análise Concorrencial e Posicionamento

Na Análise Concorrencial e Posicionamento, devem ser analisados todos os concorrentes, diretos e indiretos, e perceber como é que a sua empresa se pode diferenciar. Pode incluir uma matriz de segmentação do mercado alvo. Deve descrever o segmento alvo (por exemplo: produto, necessidade, cliente alvo, área geográfica de atuação, atratividade do segmento alvo). No final, como forma de concluir este ponto, deve descrever a sua vantagem competitiva, reforçando quais os seus fatores críticos de sucesso.

Vantagem Competitiva

A Vantagem Competitiva pode ser considerada uma posição no mercado superior aos seus concorrente, oferecendo aos seus clientes um valor superior. Ou seja, é o motivo que leva um cliente a escolher o seu negócio, em vez de outro concorrente direto ou indireto. A Proposta de valor é essencial quando se fala de vantagem competitiva. Acrescentando que se a proposta de valor for de cariz afetiva pode proporcionar uma maior vantagem competitiva ao produto ou serviço, aumentando as expectativas dos clientes. Os dois tipos de vantagem competitiva poderão ser: o menor custo (conseguir cota de mercado pelo preço mais baixo do mercado) e diferenciação (o produto/serviço diferencia-se de todos os outros, por ser inovador, diferente e melhor comparativamente à concorrência).

6. A Estratégia de Desenvolvimento

Neste ponto irá explicar a estratégia de ação que a sua empresa vai utilizar de forma a obter uma maior produtividade e consequentemente maior lucro.

Sendo assim, deve responder, num primeiro momento, à seguinte questão: Perante a informação já recolhida sobre o mercado, onde estamos e para onde queremos ir?

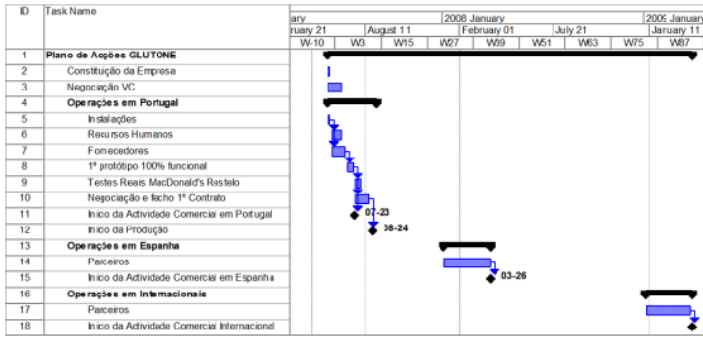
Deve explicar como irá introduzir o seu negócio, em quantas fases (por exemplo). Pode e deve utilizar uma matriz de segmentação estratégica para simplificar a informação, tendo em conta a missão e os objetivos da empresa.

Desenvolver uma tática de atuação para o seu negócio, onde irá aprofundar como será feita a Gestão Financeira e Contabilística, a Gestão dos Recursos Humanos e o Marketing Mix (Preço, Produto, Promoção e Distribuição).

Exemplo: Marketing Mix



Cronograma de Acções



Importa ainda compreender quais serão os principais parceiros no seu negócio, explicando de que forma é que isso influenciará o sucesso da empresa. E ainda mencionar o contacto da empresa e o seu produto/serviço no cliente final. Poderá elaborar um Cronograma de Acção, de forma a organizar todas as etapas do processo de criação da empresa, tendo em conta os objetivos que delineou.

Se for o seu caso, é importante mencionar neste ponto, a necessidade e importância de criar uma patente em torno do seu produto e como a pretende criar.

7. Análise Económico-Financeira

Após elaborar uma boa análise de mercado, de determinar como será feita a gestão da sua empresa, o ponto seguinte a concretizar será a análise financeira e económica da sua empresa e perceber se o seu negócio terá ou não hipóteses, num futuro próximo de sobreviver no mercado que irá atuar.

Num primeiro ponto, depois de realizar o marketing mix, terá condições para determinar os principais indicadores do negócio. O indicador das Vendas é fundamental, pois será aqui que obterá a maioria das suas receitas.

Utilizando uma folha de Calculo, por exemplo, a folha de cálculo do IAPMEI, deve com toda a informação que recolheu anteriormente, estipular de quanto serão os seus cash flows tendo em conta o horizonte temporal do seu projeto. Geralmente são utilizados horizontes temporais de 3 a 5 anos.

É importante ter em atenção e determinar quais os prazos médios da sua empresa (Prazo médio de Recebimento e Pagamentos a fornecedores).

Os Principais Indicadores de Análise que deve introduzir no seu plano de negócios são: Estrutura de Custos, a Demonstração de Resultados Anual, Demonstração de Resultados Previsional, o Balanço, Balanço Previsional, Gastos com o pessoal, Prazos Médios e taxas de juros (se for o caso), o Valor total do Investimento, Cash Flows e por fim, Indicadores Económico-Financeiros.

Item	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas - Vendas Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vendas - Vendas Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vendas - Vendas Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Internacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Estrangeiras	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Preços / Taxas de Prestação de Serviços - Nacionais	0	0	0	0	0	0
Quantidade vendida	0	0	0	0	0	0
Preço unitário	0,00					

8. Análise de Risco

A Análise de Risco divide-se em 4 sub pontos: Análise SWOT, Fatores Críticos de sucesso, Análise de Sensibilidade e Riscos Específicos e as suas Soluções.

Na Análise SWOT devem ser exploradas as Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do seu negócio. Este ponto é especialmente importante, dado que este é um instrumento de planeamento estratégico, relativamente à vantagem competitiva da sua empresa e identificar possíveis riscos a resolver.

Os Fatores Críticos de Sucesso são determinados de acordo com os requisitos essenciais da empresa, em que se os mesmos falham poderá influenciar o sucesso do negócio. Estes fatores podem ser derivados do mercado ou até dos pontos de diferenciação (central no planeamento estratégico da empresa).

A Análise de Sensibilidade permite perceber a exequibilidade do projeto e o impacto do resultado final se uma de suas variáveis for alterada.

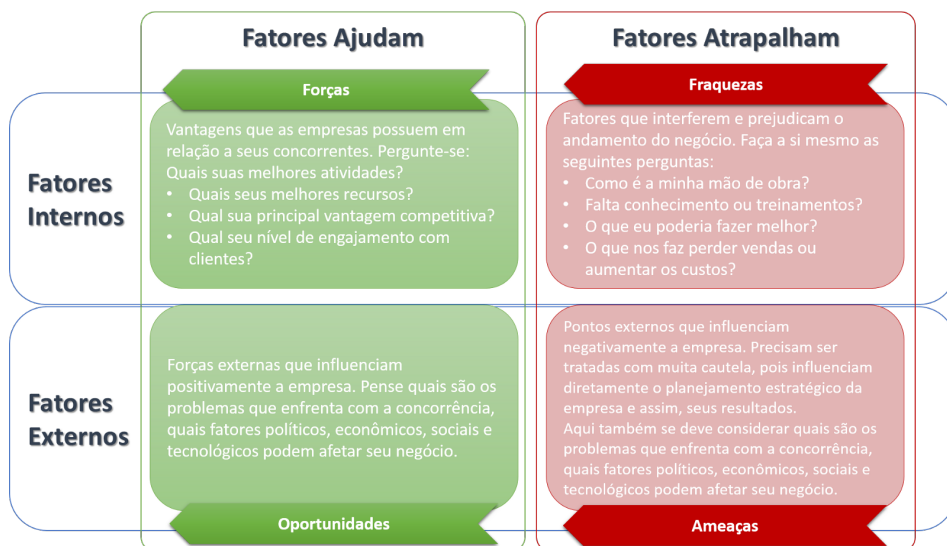
Por fim, os Riscos Específicos e as suas Soluções, identificar aspectos internos ou externos que poderão pôr em causa o sucesso do negócios e possíveis soluções para atenuar o problema.



9. A Oportunidade de Investimento

Caso pretenda angariar uma determinada quantia de capital próprio (Business Angels, Portugal Ventures, Capital de Risco) ou Capital Alheio (Bancos, Microcréditos, etc).

Indicar qual a quantia que pretende angariar para criar o seu negócio ou até se internacionalizar. E ainda mencionar onde pretende adquirir essa quantia de capital próprio/alheio. Explicar de forma cativante, e de forma a finalizar, a vantagem desse investimento.



10. Ambição Futura

Neste último ponto, espera-se que exponha quais os planos que tem para a sua empresa, produto/serviço, se pretende expandir, como e em que áreas. No entanto, é necessário que tudo o que pretenda realizar no futuro tenha uma visão exequível, ou seja, seja realista e seja capaz de cumprir tais ambições.

Exemplo, o seu negócio, no futuro, pretende expandir a nível geográfico/Tipificação de clientes/Diversificação de Equipamentos/Serviços, entre outros.

11. Anexos

Os Anexos são uma parte importante do seu Plano de Negócios, assim sendo, deve ter em conta a seguinte informação a incluir nos seus anexos:

- » Modelo Financeiro preenchido e adequadamente justificado;
- » Deverão ser criados anexos com informação de mercado relevante para fundamentar;
- » Os vários pressupostos citados para elaboração das projeções de Vendas e Custos;
- » Declarações de impostos dos últimos 3 anos (para projetos sobre empresas já existentes);
- » Para negócios de franchising, uma cópia do contrato de franchise e todos os documentos de suporte fornecidos pelo franchisador;
- » Cópia da proposta de aluguer ou acordo de compra para construção do (s) espaço (s);
- » Cópia das licenças, patentes e outros documentos legais;
- » No caso de produtos, descrições e especificações técnicas;
- » Acordos de parcerias existentes, em caso aplicável;
- » Curriculum Vitae dos promotores do projeto.

Conclusão

Um Plano de Negócio é um documento base, central para a organização de uma nova ideia de negócio. O Plano deve dar ênfase às linhas principais do projeto, que determine a alocação dos vários tipos de recursos a serem utilizados, que seja criado com o intuito de implementar a ideia de negócio e principalmente que esteja preparado para atenuar os problemas que poderão surgir

Enfatiza-se ainda o facto de que na elaboração de um plano de Negócios, não existe um modelo único, exclusivamente tópicos que devem ser desenvolvidos.

Desta forma, neste documento foram apresentados 14 tópicos que poderão ser incluídos nos seu Plano de Negócios, para que obtenha uma visão mais holística do seu negócio ou ideia de negócio ou até fornecendo uma informação mais completa a possíveis investidores/entidades financiadoras.

Neste sentido, em primeiro lugar foi apresentada a importância da Declaração de Confidencialidade e Responsabilização, dado que é fundamental se pretende proteger a sua ideia de negócio ou produto/serviço.

De seguida, foi abordado o tópico do Sumário Executivo e outros possíveis tópicos como o Enquadramento, O Problema e a Necessidade, A Solução – Produto/Serviço e a tecnologia necessária, O empreendedor e a sua equipa, A empresa X/Sociedade, O Mercado, A Estratégia de Desenvolvimento, Análise Económico-Financeira, Análise de Risco, Oportunidades de Investimento e Ambição Futura.

Concluindo, é importante definir objetivos, identificar fatores chave para que o projeto seja bem-sucedido, assim como, realizar análises de mercado e financeiras que suportem a ideia de negócio, mas que sejam análises objetivas e sensatas.

Exemplos de Planos de Negócios

No caso de ser um aspirante a empreendedor e necessitar de aprofundar os seus conhecimentos sobre a matéria, é aconselhado consultar sites de entidades oficiais, como o IAPMEI, Portugal Ventures, ANJE e a SEBRAE, onde os mesmo apresentam documentos explicativos de como elaborar um Plano de Negócios.

www.iapmei.pt

portugalventures.pt

anje.pt

sebrae.com

Bibliografia / referências

Plano de Negócios "Business Plan – AM CONSULTING"

Plano de Negócios "ABC S.A."

Manual do Empreendedor do IAPMEI

Plano de Negócios do IAPMEI

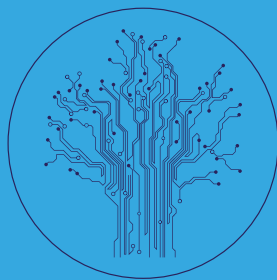
Guia Prático COMO CRIAR UMA EMPRESA – Elaboração de um plano de Negócios (Documento da TEC EMPREENDE)

Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo" – Sofia Rodrigues



(+351) 968 043 861
geral@startupangra.com
Rua do Marquês, n.º 14, 9700-117 Angra do Heroísmo





STARTUP
ANGRA

A Casa do Teu Futuro

Incubadora de empresas de base local do concelho de Angra do Heroísmo

Introdução ao Plano de Negócios

**Ficha-resumo com tópicos a ter
em consideração na elaboração de um Plano de Negócios**



O que é um Plano de Negócios?

Um Plano de Negócios é um documento específico sobre um negócio que vai iniciar atividade ou que já está em atividade. O mesmo é utilizado como uma ferramenta de auxílio nas áreas de Marketing e Gestão, sendo uma representação de como o negócio será/é aplicado pelos empreendedores. Ou seja, o Plano de Negócios contém informações detalhadas e essenciais, escritas, de como o negócio será implementado.

O que contém?

Um Plano de Negócios passa pela formulação de planos estratégicos de negócio, determinante para a execução dos objetivos, estratégias e ações da organização. O mesmo pode ser fundamental para suportar as alterações do meio ambiente interno e externo, contribuindo para o sucesso das empresas. É importante acrescentar que um Plano de Negócios pode estar em constante mutação, de forma a adequar aos objetivos da sua empresa.

“É uma ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial.”

Quando é utilizado?

Muitas vezes, o Plano de Negócios é utilizado para ser apresentado a terceiros, ou seja, quando um empreendedor pretende comunicar o conteúdo a investidores de capital de risco/Business Angels/Bancos, que podem decidir ou não, aplicar recursos no seu empreendimento.

É através do documento que os investidores avaliam o potencial de um negócio, sendo acompanhado por um Pitch na generalidade.

Assim, o Plano de negócio é um documento de planeamento dinâmico e interativo que apresenta um negócio, determina estratégias operacionais, de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros. A estratégia de inserção no mercado pode ser considerada a tarefa mais importante na conceção de novos negócios.

Plano de Negócios e Tópicos a executar

Na elaboração de um plano de Negócios, não existe um modelo único, apenas um conjunto de tópicos que devem ser abordados, de forma a descrever e sintetizar por escrito a ideia de negócio/empresa, orientando o empreendedor na sua atividade ou até incentivar alguma entidade a investir capital no seu negócio

Neste seguimento, um Plano de Negócios poderá incluir os seguintes tópicos:

- » Declaração de Confidencialidade e Responsabilização
- » Sumário Executivo
- » Enquadramento
- » O Problema e a Necessidade
- » A Solução – Produto/Serviço e a tecnologia necessária
- » O empreendedor e a sua equipa
- » A empresa X/Sociedade
- » O Mercado
- » A Estratégia de Desenvolvimento
- » Análise Económico-Financeira
- » Análise de Risco
- » Oportunidades de Investimento
- » Ambição Futura
- » Anexos



Quando é que deve ser utilizado?

É necessário perceber que o ambiente empresarial está em constante mudança e é necessário acompanhar as alterações do mercado onde o negócio está inserido. Para lidar com situações de alterações extremas e problemáticas, o Plano de Negócios deve estar preparado para as suportar, devendo para tal ser regularmente revisto e atualizado.

Erros a evitar

De forma a que não sejam cometidos erros na elaboração do Plano de Negócios, o empreendedor é aconselhado a anotar as ideias que lhe vão surgindo, tornando-se mais fácil explicar e ilustrar os conceitos do negócio que serão aprofundados ao longo do documento. Assim, o empreendedor evita cometer erros de raciocínio e de previsão, para além de incorrer erros como:

- » Sistemas de gestão mal concebidos;
- » Pouca visão da envolvente;
- » Incorreta análise da concorrência;
- » Plano financeiro inadequado;
- » Não ser elaborado um plano estratégico.



Conclusão

O Plano de Negócios é um documento que tem como objetivo apresentar um negócio e a forma como o mesmo é posto em prática.

Um Plano de Negócios permite traçar um retrato do mercado e do produto. É possível ainda obter informação sobre a sua área de atividade, produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e após a elaboração da análise SWOT, identificar pontos fortes e fracos do negócio, percebendo a viabilidade da ideia e da gestão da empresa. onde irão ser definidas as várias áreas e vertentes de atividade do seu negócio, a nível interno e externo (modelos de gestão, ações de marketing, relacionamento com clientes, análise económico-financeira).

Um Plano de Negócios pode ser essencial para que oriente o empreendedor na sua atividade, focando diariamente para a execução dos objetivos delineados pelo mesmo.

Muitos empreendedores, por não elaborarem um plano de negócios, passam por várias dificuldades, nos meses iniciais de abertura do negócio, por não terem todas as questões fundamentais do negócio elaboradas, ou seja, determinar um espaço no mercado a preencher e conhecer os custos associados ao negócio.

O plano de negócios cumpre dois grandes objetivos, urge, em primeiro lugar, o empreendedor a refletir sobre os aspetos indispensáveis da construção do negócio; em segundo lugar, permite criar um documento que apresente o projeto a possíveis investidores.

Neste seguimento, um plano de negócios não tem um modelo consensual, mas exige que haja tópicos essenciais a desenvolver, como por exemplo um Sumário executivo; História da empresa; Estudo do mercado; Posicionamento do projeto; Análise do produto e do projeto; Estratégia Comercial; Controlo do negócio; Investimento; Modelo e projeções financeiras.

Em jeito de conclusão, é importante para um empreendedor realizar um plano de negócios, para que evitar riscos futuros, por exemplo, o insucesso da sua empresa.

Bibliografia a consultar

De forma a que não sejam cometidos erros na elaboração do Plano de Negócios, o empreendedor é aconselhado a anotar as ideias que lhe vão surgindo, tornando-se mais fácil explicar e ilustrar os conceitos do negócio que serão aprofundados ao longo do documento. Assim, o empreendedor evita cometer erros de raciocínio e de previsão, para além de incorrer erros como:

- » Plano de Negócios "Business Plan - AM CONSULTING"
- » Plano de Negócios "ABC S.A."
- » Manual do Empreendedor do IAPMEI - www.iapmei.pt
- » Plano de Negócios do IAPMEI - www.iapmei.pt
- » Guia Prático COMO CRIAR UMA EMPRESA - Elaboração de um plano de Negócios (Documento da TEC EMPREENDE- ANJE) - www.tecempreende.anje.pt
- » Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo" - Sofia Rodrigues



(+351) 968 043 861
geral@startupangra.com
Rua do Marquês, n.º 14, 9700-117 Angra do Heroísmo

