

Projeto de Trabalho, apresentado como parte dos requisitos para a atribuição do grau de Mestre em Inovação e Empreendedorismo, pela Nova School of Business and Economics

“O IMPACTO QUE A SELEÇÃO DE PESSOAS E/OU IDEIAS, TEM NA
MAXIMIZAÇÃO DO VALOR DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO.”

PEDRO NUNO ABREU DE ANDRADE | 56198

Projeto de trabalho realizado sob a supervisão de:

Solange Mata Machado PHD

27-10-2023

Abstract

A incubação é uma poderosa ferramenta de capacitação e alavancagem na consolidação de um ecossistema empreendedor em que uma análise ao processo de incubação evidenciou potenciais pontos de maximização de forma a elevar a sua proposta de valor focada nas necessidades das *startups* e incubadoras.

Os resultados mostram um conjunto de fatores que classificamos como: O Papel das Incubadoras, Os Desafios das *Startups*, Interconexão do Ecossistema, e o Conhecimento e Competências.

A preponderância das incubadoras no desenvolvimento das *startups* tem demonstrado crescimento e aceleração ao longo dos últimos anos, sendo unânime por todo o ecossistema o seu potencial de otimização.

Palavras-chave

Empreendedorismo | Incubadoras | *Startups* | Otimização da incubação

Índice

1. Introdução	6
1.1. Contexto.....	6
1.2. Definição de incubação e o seu papel no empreendedorismo e na inovação	7
1.3. Questão de pesquisa.....	13
2. Revisão da literatura	13
2.1. Ecossistema em Portugal	13
2.2. Análise a processos de incubação.....	16
2.3. Medição de desempenho da incubação	18
2.4. Fatores que influenciam o empreendedor e/ou equipa	19
3. Metodologia	25
3.1. Recolha de dados	26
3.2. Análise de dados	29
3.3. Considerações éticas.....	30
4. Resultados	31
4.1. Entrevistas	31
4.2. Questionários	35
4.2.1. <i>Qualificação do empreendedor</i>	36
4.2.2. <i>Qualificação da incubação</i>	38
5. Discussão	40
5.1. Entrevistas	40
5.2. Questionários	41
5.3. Discussão Geral	45

6. Conclusões	46
6.1. O papel das incubadoras	49
6.2. Interconexão do ecossistema	51
6.3. Conhecimento e competências	52
6.4. Desafios das <i>Startups</i>	53
7. Recomendações para trabalhos futuros.....	56
8. Bibliografia	59
9. Anexos	64

Índice de Figuras

Figura 1 - Número de Incubadoras por Região. Origem: (Ditsche e Dujacquier 2019)	8
Figura 2 - Proposta de Modelo de Incubação pela autora. Origem: (Batlle 2016)	10
Figura 3- Três fases dos programas de incubação. Origem: (Batlle 2016)	11
Figura 4 - Modelo genérico de incubadoras de empresas (Adaptado).....	12
Figura 5 - Desafios que as startups da Europa Ocidental enfrentam. Origem (Weele, et al. 2016).....	17
Figura 6 - Distribuição geográfica das Incubadoras que participaram no inquérito.	33
Figura 7 - Ocorrências de Palavras-Chave durante as Entrevistas com as Incubadoras	34
Figura 8 - Ocorrências do Nome das Incubadoras onde os Inquiridos estão incubados	36
Figura 9 - Benefício da participação num processo de incubação/aceleração (NPS)	39
Figura 10 - Grau de satisfação nos programas em que os inquiridos participaram (NPS)	39

Índice de Tabelas

Tabela 1- Categorias de Critérios de Seleção por Incubadoras Brasileiras.....	24
---	----

1. Introdução

1.1. Contexto

Apesar de existirem indícios anteriores da existência de organizações com o formato de incubadoras, o entendimento da estrutura como hoje existe, só aconteceu em 1970 (Aernoudt 2004). Nos últimos cinquenta anos, apesar das mesmas terem a preocupação de apoiar o desenvolvimento das suas incubadas, a sua atuação tem mudado significativamente, estando inicialmente focados em serviços primários nomeadamente das infraestruturas e/ou serviços administrativos, tendo incluído na sua missão o fornecimento de serviços organizacionais como gestão e/ou de apoio às empresas e empreendedores (Bruneel, et al. 2012).

É de referir que a primeira incubadora portuguesa nasce em 1991, o Instituto Pedro Nunes – IPN, com o objetivo de ser uma ponte facilitadora entre o pensamento, proveniente da proximidade com a Universidade de Coimbra, e a ação, isto é, a materialização em negócios com forte componente científica e tecnológica, apostando no conhecimento como fator de diferenciação e aumento de competitividade.

Um dos principais indicadores de insucesso dos fundadores que tem sido apontado nas referências é a elevada taxa de mortalidade das suas *startups*, principalmente nos estágios mais recentes do seu desenvolvimento (Li e Atuahene-Gima 2002), e que certamente estará relacionado com uma das suas mais conhecidas definições - “É uma organização feita para criar novos produtos ou serviços em condições de grande incerteza.” (Ries, Lean Startup 2013), ou seja, os produtos ou serviços desenvolvidos têm muitas vezes ainda que ser validados pelo mercado, de forma a verificar se efetivamente respondem a uma necessidade percebida, criada ou até antecipada. Esta validação ainda é mais relevante quando estes produtos ou serviços são inovadores e/ou disruptivos, já que, frequentemente, ainda é necessário o esforço adicional de educar o utilizador final.

Embora exista muita incerteza em trazer produtos e serviços inovadores para o mercado,

essencialmente nos estágios iniciais, existe, contudo, um conjunto de ações que são comuns, sendo aqui que entram as Incubadoras. Estas estruturas desempenham um papel fundamental, pois têm como missão ajudar novas empresas a desenvolverem-se de forma estruturada e sustentada, e que para o efeito oferecem um conjunto de serviços, que satisfaçam as respetivas necessidades nas primeiras fases do seu desenvolvimento (Batlle 2016).

É cada vez mais frequente ver iniciativas estimuladoras do empreendedorismo que podem iniciar-se com um processo de ideação, transitam para processo de aceleração, e que acabam por ser acolhidos nas Incubadoras que as ajudam a crescer a serem *startups* de sucesso.

Os autores (Cunha, Leite e Polónia 2018) analisaram três diferentes tipos de incubadoras, a regional, a independente/privada e a universitária, onde identificaram algumas características em comum, nomeadamente:

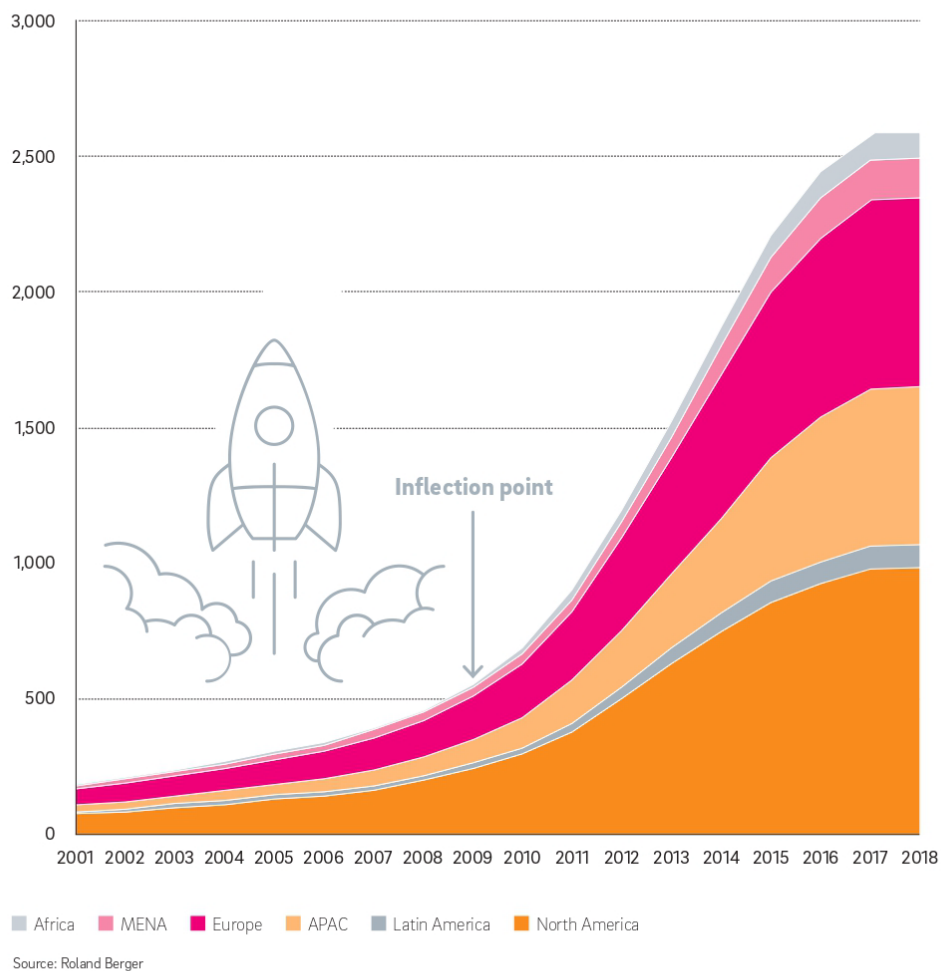
- ⇒ Atuação como um agente facilitador com base nas suas atividades de *coaching*, *mentoring* e *networking*;
- ⇒ Foco no estímulo ao empreendedorismo e à inovação, pois normalmente as incubadoras incidem no desenvolvimento de novos produtos ou processos com uma forte componente inovadora;
- ⇒ Preocupação com o desenvolvimento regional, traduzido no aumento da atividade empresarial, número de empregos criados, e no valor acrescentado do lançamento de bens e serviços para o mercado local.

1.2. Definição de incubação e o seu papel no empreendedorismo e na inovação

O empreendedorismo é um conceito dinâmico e multifacetado, que não é consensual, mas que se relaciona com a identificação de oportunidades de negócios e a procura pela inovação. O empreendedorismo envolve assumir riscos, calculados, enquanto inova para criar valor económico e social. De acordo com (Blank 2013), o empreendedorismo é o processo de criar

algo, um novo produto, serviço ou modelo de negócios, estando focado na busca constante por feedback e adaptação. Os empreendedores desempenham um papel fundamental na economia global ao impulsionar a inovação, enquanto criam empregos e contribuem para o crescimento económico.

De acordo com (Davidson 2021) conforme citado por (Aljalalma e Slof 2022), até 2020 existiam mais de 8.000 aceleradoras/incubadoras empresariais a nível mundial. Contudo, e apesar de não existir uma definição estabelecida, grande parte dos investigadores deste tema têm entendimento comum que uma incubadora atua como uma organização de suporte para negócios recém-criados, conforme indica (Hausberg e Korreck 2020) citado por (Deyanova, et al. 2022).



*Figura 1 - Número de Incubadoras por Região.
Origem: (Ditsche e Dujacquier 2019)*

Segundo (International Business Innovation Association 2017), a definição de incubadora é uma organização que geralmente cobra mensalidades em contrapartida de acesso a espaço de escritório, assim como a outras ofertas, podendo também organizar eventos proporcionando oportunidades de *networking* e aprendizagem tanto para as incubadas, quanto para a comunidade local. Podem também não só oferecer recursos tangíveis, mas igualmente recursos intangíveis.

Os recursos tangíveis abrangem: espaço físico de escritório, salas para reuniões e para conferências, equipamentos e instalações comuns/partilhadas, apoio administrativo, e acesso a comodidades. Por conseguinte, os recursos não tangíveis incluem: mentoria, formação, acesso a uma maior rede de contactos, assim como, oportunidades de financiamento e investimento.

Para além dos recursos referidos anteriormente, algumas incubadoras também prestam serviços especializados, tais como assistência técnica a empresas em fase de arranque ou ajuda no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Como indicado em (Batlle 2016), a grande maioria dos estudos parte do princípio de que as incubadoras são ferramentas de desenvolvimento económico para a criação de emprego, cuja proposta de valor básico está consubstanciada na crença partilhada de que o funcionamento das incubadoras resultará numa menor taxa de mortalidade das suas incubadas, no entanto e para evitar o insucesso é importante focar a análise não só nas incubadoras, mas igualmente nas incubadas, conforme o modelo apresentado na Figura 2.

Geralmente as incubadas têm de submeter uma candidatura para se poder avaliar se cumprem os critérios e se estão alinhadas com a missão da incubadora (indústria, estágio da empresa, demografia inicial do fundador, etc.). É também comum as incubadoras definirem políticas de graduação que normalmente são baseadas na concretização de objetivos em marcos previamente estabelecidos.

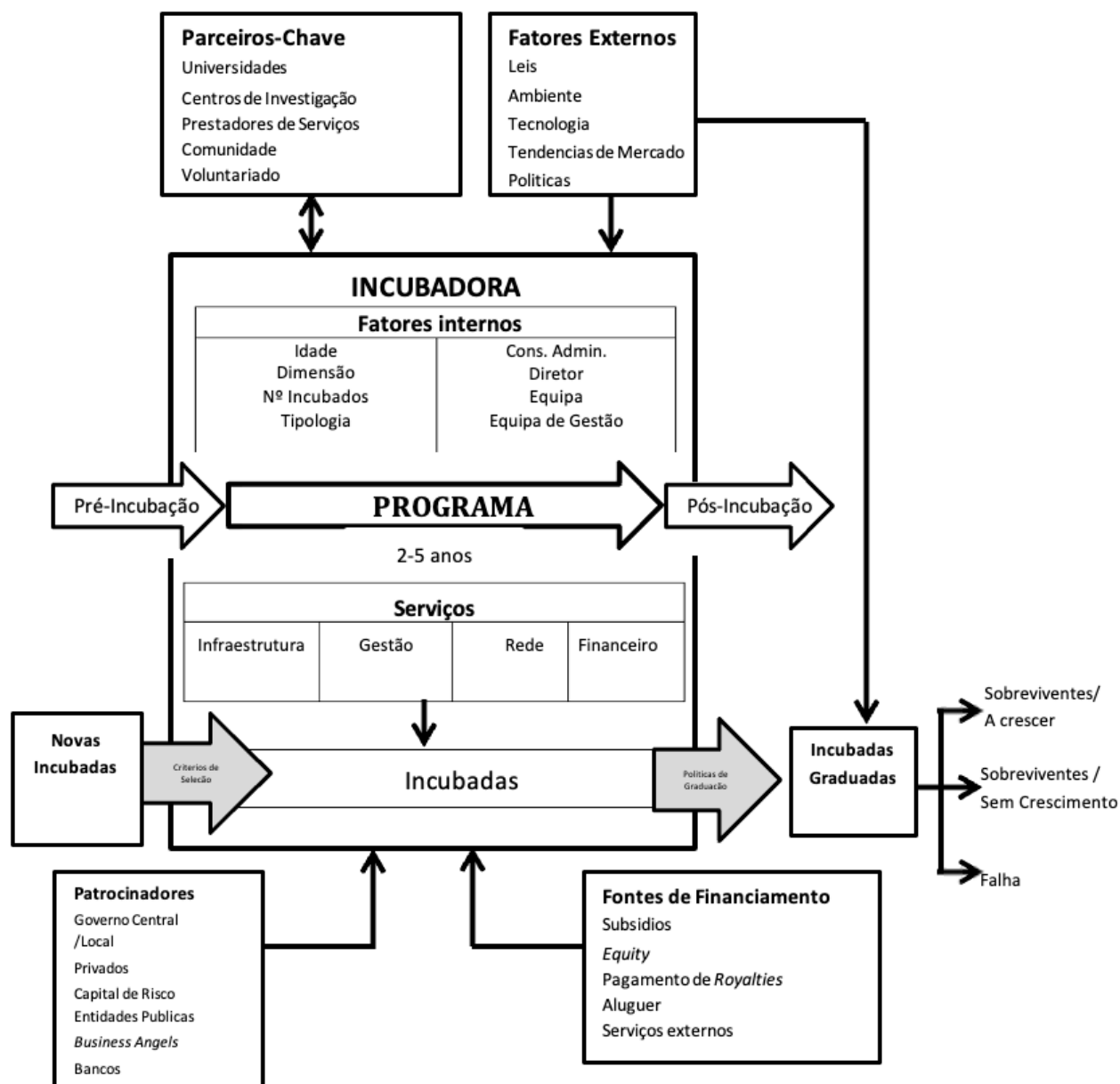


Figura 2 - Proposta de Modelo de Incubação pela autora.
 Origem: (Batlle 2016)

De acordo com (Al-Mubarak e Busler 2011) conforme citado por (Batlle 2016), com a finalidade de cobrir as necessidades ao longo do ciclo de vida das suas incubadas, algumas incubadoras podem oferecer em alguns casos três fases nos seus programas de incubação, mais concretamente a pré-incubação, a incubação e a pós-incubação conforme ilustra a Figura 3.

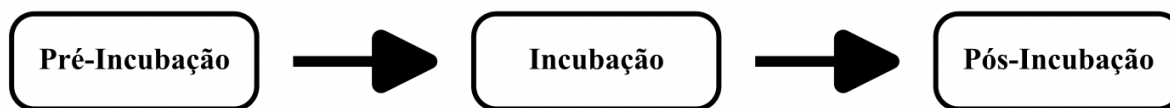


Figura 3- Três fases dos programas de incubação.
Origem: (Batlle 2016)

Nestas três fases, conforme indicado de seguida, podemos encontrar outras atividades ligadas à incubação, mas que atuam em diferentes etapas do caminho do empreendedor / *startup*, sendo elas:

- ⇒ **Pré-incubação:** Está mais centrada na fase inicial da criação da empresa, ou seja, nas atividades essenciais destinadas a auxiliar o empreendedor a potenciar a sua ideia, também conhecidos como programas de ideação ou *hackathons*;
- ⇒ **Incubação:** É considerado um processo de médio prazo, geralmente entre 1 e 3 anos, onde as principais ações são: o acesso ao financiamento, serviços diretos de *coaching* e mentoria, bem como serviços de domiciliação. A incubação física, embora seja um serviço muito importante, é um subconjunto do processo geral de incubação, havendo por isso lugar também à incubação virtual;
- ⇒ **Pós-incubação:** Quando a empresa atingiu a fase de maturidade e, portanto, já passou por etapas importantes como a validação de produto e mercado. Aqui já poderá participar em programas de *scaleup* que ajudam a atuar em objetivos específicos como entrada em novos mercados, setores, etc.

Dentro das mais variadas formas de operacionalizar as incubadoras, (Guillen e Veras 2018) adaptaram um modelo genérico de funcionamento das incubadoras. Estes autores identificaram verticais estabelecidos pela incubadora aos seus clientes, os incubados. Apesar, de como já mencionado, haver uma diversidade de tipologias de incubadoras, existem muitas que

oferecem, como já referido, a pré-incubação, onde recebem toda a capacitação necessária e auxílio para a elaboração do plano de negócios de forma a ser admitida na fase seguinte. Chegados à fase da incubação os autores identificam quatro categorias distintas de suporte aos empreendedores: capacitação, mentoria, apoio financeiro e suporte tecnológico. Existe ainda um conjunto de serviços transversais como o espaço físico e oportunidades de *networking*. O modelo estabelece também orientações para as melhores práticas para a seleção de indicadores, como a eficiência, eficácia, relevância, valor e sustentabilidade. A *Figura 4* apresenta de forma ilustrativa, o modelo mencionado anteriormente.

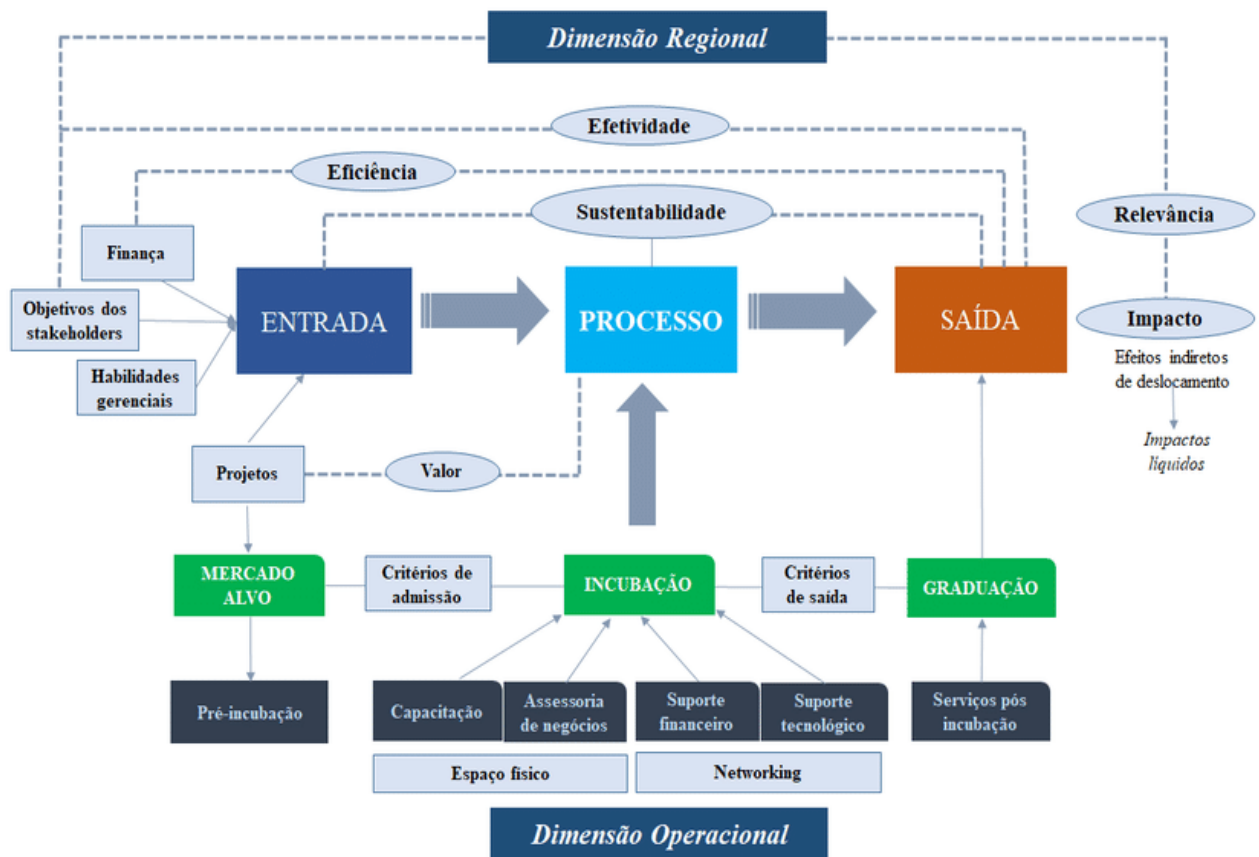


Figura 4 - Modelo genérico de incubadoras de empresas (Adaptado).

Origem: (Guillen e Veras 2018, Hannon e Chaplin 2003)

1.3. Questão de pesquisa

Embora as *startups* atuem em condições de elevada incerteza, o autor do presente trabalho acredita que existe espaço para melhorar os atuais processos de incubação, principalmente aqueles que são aplicados em Portugal, com o objetivo de aumentar a taxa de sucesso dos empreendedores e consequentemente dar maior robustez a todo o ecossistema.

Este trabalho tem como principal objetivo procurar identificar fatores que possam ajudar a maximizar o valor que estes processos de incubação trazem às *startups*, explorando algumas das variáveis que podem contribuir para o sucesso destes processos, como o fomento da inovação, escalabilidade e sustentabilidade.

Para tal, é essencial compreender o verdadeiro conceito de incubadora de empresas, assim como apurar as métricas necessárias para reconhecer o sucesso das suas incubadas, e a partir daí, olhar para as diferentes fases do processo e ver como o mesmo pode ser maximizado em termos do valor que retorna, tanto para as incubadoras, como para as respetivas incubadas.

Ao pretender-se trazer uma visão complementar ao ecossistema que tem hoje mais potencial de crescimento e de impacto na vida profissional, social e económica, foi assim considerada a seguinte questão de pesquisa para este trabalho:

“Qual o impacto que a seleção de pessoas e/ou ideias, tem na maximização do valor do processo de incubação fornecido às *startups*?”

2. Revisão da literatura

2.1. Ecossistema em Portugal

Quando comparado com outros países de referência como os Estados Unidos da América, onde o empreendedorismo é uma ferramenta consolidada e na qual se alicerça o desenvolvimento económico e social, Portugal apresenta um ecossistema de empreendedorismo

relativamente jovem, reconhecido como tendo uma pequena escala devido à sua área geográfica, mas com uma enorme ambição em marcar a história.

O relatório (IDC, Startup Portugal, Portugal Digital 2021) indica que em 2020 existiam 169 incubadoras pertencentes à Rede Nacional de Incubadoras, ou seja mais 40% que em 2016. O mesmo relatório indica também que existiam mais de 2150 *startups* registadas na base de dados da Startup Portugal, o que representa um valor 13% acima da média europeia do número de *startups* per capita.

De acordo com o *Entrepreneurial Act Report 2021* (Porto Business School 2022), constatou-se que em 2016, entre incubação física e virtual, existiam 1780 empreendedores, e que em 2020, esse número passou para 3294 empreendedores, significando um crescimento de 85%.

Os apoios públicos em Portugal têm assumindo diferentes formas, desde financiamento a *startups* em fase de arranque, fomento de candidaturas a programas de ignição ou de aceleração, e promoção à demonstração de tecnologia ou modelo de negócio/serviço comprovando a sua eficácia, como por exemplo, a criação da Rede Nacional de *Test Beds* em (IAPMEI 2023), ou mais recentemente, o Empreende XXI em (IEFP 2023), providenciando entre outros, apoio à criação do próprio emprego.

Segundo o relatório (IDC, Startup Portugal, Portugal Digital 2021), na última década Portugal tem vindo a registar um crescimento exponencial no seu ecossistema empreendedor, tendo sido em 2021 um dos países que mais cresceu, representando cerca de 1% do seu PIB. Simultaneamente e indiciando estar relacionado, o valor do investimento do capital de risco cresceu de 53 milhões de euros, para 1000 milhões, entre 2016 e 2021. Este crescimento é impulsionado por uma série de fatores, incluindo:

- ⇒ Um ecossistema de empreendedorismo em expansão, com um número crescente de incubadoras, aceleradoras respetivos e programas de apoio;
- ⇒ Um aumento da qualificação da população portuguesa, com um número crescente de

graduados em áreas tecnológicas e de inovação;

- ⇒ A escolha de Portugal pela União Europeia para sediar a *Europe Startup Nations Alliance* (ESNA), sendo um reconhecimento desta posição, e acima de tudo do potencial de futuro.
- ⇒ A criação da nova Lei de *Startups e Scaleups* (Lei n.º 21/2023 de 25 de maio), com o objetivo de vir a proporcionar um ambiente de negócios mais favorável com um regime fiscal mais atrativo, alinhado com outras economias emergentes.

Segundo (Eurostat 2022) em 2019, a taxa de criação de empresas na UE (medida pelo número de novas empresas em percentagem do número de empresas ativas), foi de 10,00%. Este percentual variou entre máximos de 19,40% na Lituânia, e 15,80% em Portugal, caindo para 4,80% na Grécia. Por outro lado, a taxa de mortalidade média de empresas na UE foi de 8,30%, variando entre máximos de 29,50% na Bulgária, e 22,50% na Lituânia, até um mínimo de 1,00% na Irlanda (dados de 2018), nos quais Portugal apresenta 12,50%.

Como referido anteriormente, tem-se registado uma evolução muito positiva nos últimos anos no empreendedorismo em Portugal, que segue uma tendência de melhoria do respetivo ecossistema por toda a Europa, e destacando-se o país como um dos principais centros de inovação tecnológica do sul da Europa, contando já com sete unicórnios com ADN português (IDC, Startup Portugal, Portugal Digital 2021).

Uma das mais significativas mudanças e que certamente terá um forte impacto no futuro, é a Lei das *Startups e Scaleups* (Lei n.º 21/2023 de 25 de maio), contudo como se trata de uma alteração legislativa recente, ainda não é possível medir o seu impacto. No entanto é claro o sinal de confiança dado ao ecossistema, que irá contribuir para um cenário mais harmonizado com os nossos congéneres países europeus.

2.2. Análise a processos de incubação

Este enquadramento teórico procurou responder à pretensão de analisar o processo de incubação, avaliando como se poderá levar a uma maximização do mesmo, tanto na perspetiva da incubadora, como das suas incubadas, e incidindo nomeadamente sobre os três temas enunciados anteriormente no ponto 1.3. De acordo com (Cunha, Leite e Polónia 2018), embora não explorando esse caminho de investigação, é referida a importância da análise ao ponto de vista das *startups*, no sentido de medir a expectativa e o ajuste daquilo que as incubadoras pretendem entregar às suas incubadas, assim como, a perceção qualitativa do valor obtido pelos empreendedores durante estes processos.

Em (Ribeiro, Meneses e Sousa 2019) foram encontradas divergências significativas nas expectativas das *startups* em relação ao que as incubadoras verdadeiramente oferecem ao seu desenvolvimento, sugerindo um nível relevante de desalinhamento entre ambas, e revelando incapacidade do lado das incubadoras para satisfazer as necessidades e aspirações dos seus incubados.

Em (Vaz, Teixeira e Carvalho 2022) os empreendedores entrevistados relataram que as experiências de incubação foram geralmente positivas e principalmente motivadas pelos recursos intangíveis fornecidos durante a incubação, nomeadamente pelos aspetos sociais e relacionais, vivenciados durante o processo de incubação. No entanto, também revelou aspetos negativos da experiência de incubação, essencialmente relacionados com a periodicidade irregular das sessões de mentoria ou mudança de mentores, eventos de formação fornecidos por entidades externas, e vários problemas associados ao *outsourcing* de serviços fornecidos pelos parceiros externos das incubadoras.

Segundo as pesquisas realizadas por (Weele, et al. 2016), os desafios que as *startups* têm pela frente foram de forma resumida, e com foco na Europa Ocidental, na fase de arranque e em cinco desafios distintos, sendo os mesmos: falta de orientação para o mercado, falta de

cultura empresarial, mercado doméstico pequeno, falta de capital inicial, e universidades não focadas no fomento do empreendedorismo, concluindo assim, que todos estes desafios têm raízes institucionais, o que torna difícil ultrapassá-los na sua totalidade.

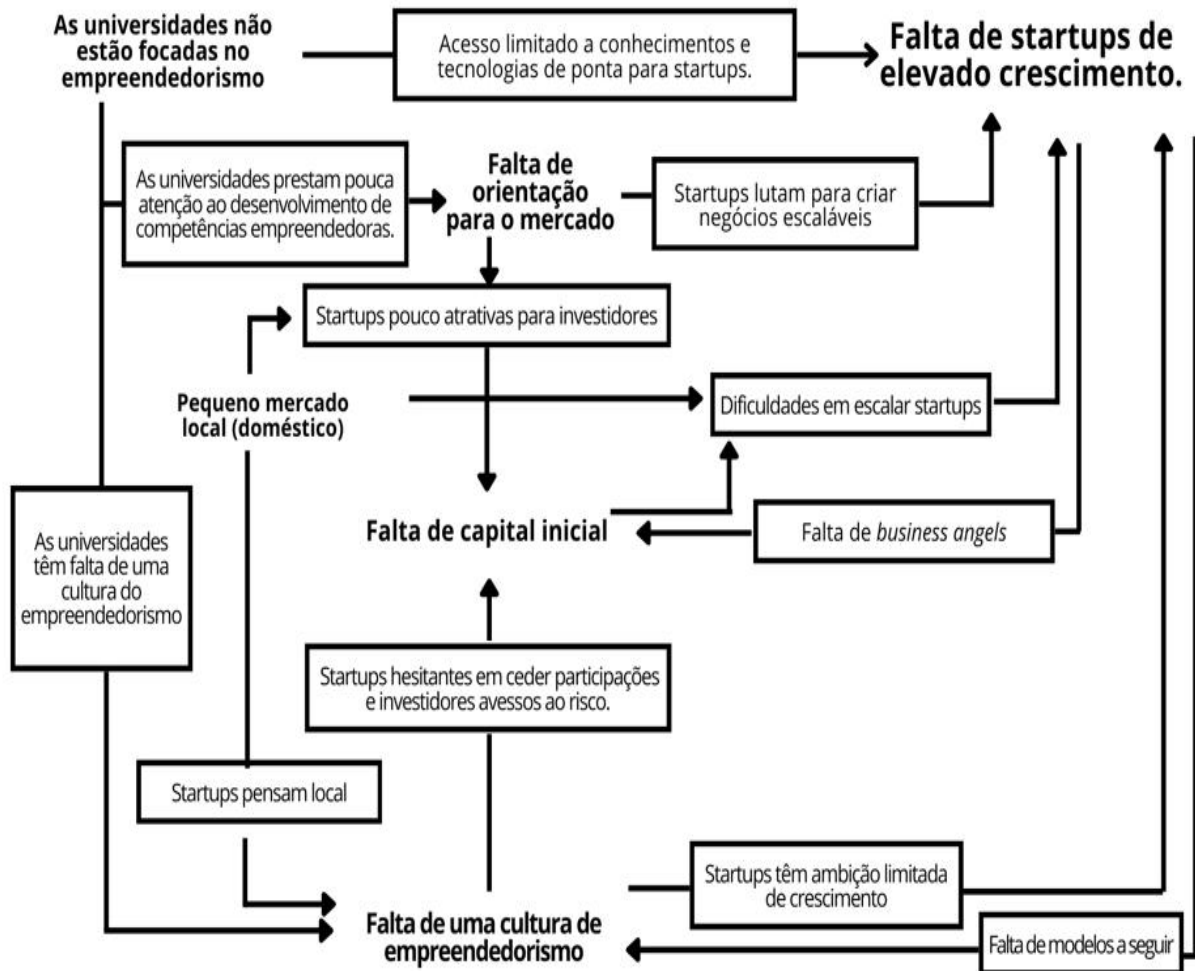


Figura 5 - Desafios que as startups da Europa Ocidental enfrentam.
Origem (Weele, et al. 2016)

Contudo identificaram que as incubadoras têm como principal desafio atenuar os efeitos de instituições desfavoráveis, servindo como um "porto seguro" que protege as *startups* destas instituições, ou seja, colmatando as diferenças institucionais entre os diferentes atores.

(García-Ochoa, De-Pablos-Heredero e Jiménez 2020) estuda o ecossistema de empreendedorismo em Espanha, onde através da obtenção de resultados empíricos relacionados

com a utilização de metodologias de orientação da ação empreendedora, e dos seus instrumentos e técnicas, ajuda os empreendedores na definição dos seus objetivos e métricas. Contudo verifica-se que uma maior frequência dessas rotinas por parte das aceleradoras/incubadoras, conduz a um pior desempenho em termos de financiamento.

É consensual que as incubadoras são o agente principal para o lançamento de novas empresas, no entanto (Ries, *The Startup Way* 2017) vai mais longe e aponta que é a definição de políticas e respetivas ações de implementação que os empreendedores procuram e necessitam, e de preferência, aquelas que conseguem obter um efeito imediato.

A definição de políticas públicas de impacto, abrangentes e que dão confiança a um ecossistema que dá os primeiros passos no mundo empresarial, é um dos pontos que poderá retirar alguma da entropia existente, e ao mesmo tempo, atuar como facilitador e indutor de mais oportunidades.

2.3. Medição de desempenho da incubação

Uma das tarefas mais desafiadoras de concretizar, é a medição do desempenho de uma incubadora. Contudo, de acordo com o relatório publicado por (Meyer 2019) é possível ter uma proposta de estrutura de comparação e classificação, constando na mesma vinte e um indicadores-chave de performance, distribuídos por três categorias:

- ⇒ **Valor para o Ecossistema:** criação/manutenção de emprego, receitas de vendas, empresas graduadas, empresas incubadas (empresas que finalizam o processo de incubação) e retenção de graduadas;
- ⇒ **Valor para as Incubadas:** serviços oferecidos, horas de *coaching* e *mentoring*, total e média de investimento atraído, financiamento em fases iniciais igualmente atraído, parceiros, eventos, e envolvimento de *Alumni*;
- ⇒ **Valor para a Incubação:** aplicações locais/regionais, aplicações nacionais/

internacionais, atração de patrocínios, taxa de sobrevivência a um ano, taxa de sobrevivência a cinco anos, empresas de alto crescimento, e saídas qualificadas.

É importante evidenciar, e substanciado por (Hannon e Chaplin 2003), que ao olhar para as incubadoras como negócios em si, pode aportar um maior risco na seleção de fundadores e das suas ideias, já que ao colocar em prática políticas de seleção com diferentes níveis de tolerância ao risco, ou seja, selecionar *startups* existentes com potencial imediato de mercado, ou por outro lado, selecionar *startups* com um potencial de crescimento menos conhecido ou demonstrável, pode trazer grandes variações que afetarão os indicadores de desempenho das incubadoras.

2.4. Fatores que influenciam o empreendedor e/ou equipa

O pilar de todas as iniciativas empreendedoras é o empreendedor, isto é, o(s) fundador(es) que inicia(m) uma jornada apenas com uma ideia, desenvolvendo-a através de diversas iterações ao longo do tempo, com o objetivo de a tornar num negócio de sucesso.

O sinuoso caminho do empreendedorismo pode muitas vezes causar grandes atrasos, enormes custos, decisões erradas, podendo levar a um caminho sem saída. E é aqui que entram as incubadoras com o propósito de apoiar e guiar o empreendedor através das etapas que muitas vezes ele desconhece e acaba por conhecer sozinho através de tentativa e erro.

(Hudáková, Urbancová e Vnoucková 2019) afirma que para desenvolver competências empresariais, é necessário concentrar-se simultaneamente no desenvolvimento da capacidade de tanto trabalhar individualmente como em equipa, mobilizando recursos e sustentando atividades, incluindo a capacidade de tomar decisões financeiras sobre custos e valor. No entanto, a capacidade de comunicar e negociar efetivamente com os outros e de lidar com incertezas e riscos na tomada de decisões informadas é essencial, tendo sido identificado um

conjunto de ações que podem ser fundamentais na sustentabilidade de uma equipa empreendedora, sendo elas:

- ⇒ A capacidade das equipas se interligarem e partilharem experiências, ajudando-se mutuamente;
- ⇒ A seleção de mentores com a experiência das suas *startups* que construíram do zero e o envolvimento de individualidades com experiência de criação dos seus próprios projetos;
- ⇒ Melhor gestão de tempo, essencialmente para realizar tarefas, melhorar o alcance a conteúdos e *workshops* permitindo o desenvolvimento dos seus projetos de uma forma mais eficaz;
- ⇒ Criar uma comunicação eficiente evitando comunicação eletrónica excessiva, definir prazos claros, manter a qualidade de resultados, desenvolver um cronograma de atividades de apoio mais transparente, isto é, uma maior consistência de subactividades;
- ⇒ Maior intenção na internacionalização para consciencializar sobre possibilidades de escalar para fora do mercado doméstico, aumentando assim o conhecimento sobre o ambiente de negócios internacional;
- ⇒ Mais informações para atrair investidores e também fomentar ligações a investidores, dando ênfase à capacidade de apresentar informações relevantes aos mesmos;
- ⇒ Reforçar contactos e promover *lobbying*;
- ⇒ Desenvolver uma abordagem individual e obter feedback de alta qualidade.

Por outro lado, também são identificados os seguintes riscos:

- ⇒ A falta de tempo para a formação e o desenvolvimento de competências individuais, assim como a incapacidade de gestão do seu calendário;
- ⇒ Falta de tempo para os membros da equipa em geral, e conseqüentemente o

envolvimento insuficiente de alguns membros da equipa no desenvolvimento do projeto;

- ⇒ Estratégias de segmentação e de preços pouco claras;
- ⇒ Pouca atratividade para os investidores;
- ⇒ Incapacidade de identificar de forma adequada o grupo-alvo e estimar adequadamente as suas necessidades, falta de disponibilidade para comercializar e comunicar a solução da *startup*, incluindo a incapacidade de fazer pressão para que o produto seja aceite pelo grupo-alvo;
- ⇒ Falta de informação e de capacidade de expansão;
- ⇒ Incapacidade de gerir eficazmente a equipa de projeto;
- ⇒ Pouca capacidade de autorreflexão e de mudança de pensamento desde a ideia inicial até ao projeto viável (pivotagem).

É importante haver um foco no desenvolvimento de competências para a aplicação prática dos conhecimentos nas empresas e o aumento do volume de aulas dedicadas à aplicação específica dos conhecimentos diretamente nos projetos dos participantes. A necessidade de designar mentores experientes é indispensável.

Pode resumir-se que os projetos obtêm melhores resultados com base no apoio prestado, especialmente pelos mentores e o seu apoio individual. Isto é válido tanto para aqueles projetos que já têm um produto ou serviço validado pelo mercado, como para aqueles que ainda estão em fases iniciais de validação.

Apesar de muitas histórias de sucesso há muitas mais de insucesso e (Diakanastasi, Karagiannaki e Pramatarí 2018) mencionam que muitos dos novos projetos fracassam antes de terem atingido o seu resultado esperado, uma vez que estas empresas são constantemente confrontadas com diversos desafios decorrentes de incertezas, volatilidades e outras

complexidades, sendo por isso importante identificar os fatores que as podem tornar viáveis, sustentáveis e coesos.

Um dos pontos críticos é no caso de projetos com mais do que um empreendedor, a dinâmica da equipa fundador, e por isso é importante responder às seguintes questões:

- ⇒ Quais são os fatores que influenciam a dinâmica da equipa?
- ⇒ Que fatores são importantes e como afetam a coesão da equipa?

Assim, para responder à primeira questão (Diakanastasi, Karagiannaki e Pramataris 2018) identificaram os seguintes fatores, que apresentam maior influência na dinâmica de uma equipa empreendedora:

- ⇒ **Diferenças nas motivações:** A divergência de motivações no seio de equipas empreendedoras pode dar origem a conflitos e impedir o êxito da empresa, pois o alinhamento da visão é fundamental para a coesão e a produtividade;
- ⇒ **Diferenças nas expectativas:** A diferença de expectativas entre as equipas empresariais pode ter um impacto negativo na dinâmica da equipa, levando frequentemente à desilusão e à diminuição da coesão quando a realidade não corresponde às aspirações iniciais;
- ⇒ **Falta de competências e experiência:** A falta de competências e de experiência numa equipa empreendedora pode prejudicar o desenvolvimento de produtos, pôr em causa a coesão da equipa e afetar o sucesso global do projeto;
- ⇒ **Liderança inadequada:** Seja devido a influências passadas, motivos egoístas ou falta de transparência, pode desmotivar os membros da equipa e pôr em risco o sucesso da *startup*;
- ⇒ **Comunicação ineficaz entre os membros da equipa:** Uma comunicação ineficaz, especialmente na era digital, pode levar a mal-entendidos e conflitos nas equipas,

prejudicando potencialmente a moral e a coesão da equipa;

- ⇒ **Número de indivíduos:** O número de indivíduos numa equipa fundadora é fundamental, pois se um membro se tornar ineficiente, pode ter um impacto significativo nas entregas, nos prazos e na coesão da equipa;
- ⇒ **Compromisso com a equipa:** Os diferentes níveis de empenho numa equipa empresarial podem prejudicar a dinâmica da equipa e contribuir para conflitos, especialmente quando alguns membros se sentem sobrecarregados ou mais empenhados do que outros;
- ⇒ **Indefinição de funções:** Pode conduzir a ineficiências, sobreposição de esforços, tarefas negligenciadas e aumento das tensões, o que pode prejudicar o progresso do projeto e a coesão da equipa;
- ⇒ **Existência de um casal na equipa:** A presença de um casal numa equipa de uma empresa em fase de arranque pode introduzir complexidades e tensões, comprometendo potencialmente a coesão da equipa e o êxito da empresa.

Para responder à segunda questão analisou-se também (Diakanastasi, Karagiannaki e Pramataris 2018) que constata que quando há muitos fatores que afetam negativamente a dinâmica e a coesão de uma equipa empreendedora, então é altamente provável que a equipa abandone o projeto antes do seu lançamento no mercado. Alguns fatores são mais importantes do que outros na perturbação da coesão de uma equipa e podem-na levar a desistir. Alguns destes fatores, podem ser facilmente resolvidos como por exemplo a "falta de competências e experiência" ou "definição ambígua de funções", mas já a "liderança inadequada" é um fator que não é tão facilmente eliminado e pode ser "fatal".

É também importante correlacionar a experiência da incubação entre incubadora e incubada e (Vaz, Teixeira e Carvalho 2022) refere-se a um estudo feito a 16 empreendedores incubados em quatro incubadoras localizadas na área metropolitana do Porto - Portugal. Este estudo

conclui que as experiências de incubação relatadas pelos empreendedores são geralmente positivas e essencialmente motivadas pelos recursos intangíveis fornecidos durante a incubação assim como pelos aspetos sociais e relacionais vivenciados durante este processo. No entanto, também evidenciou alguns aspetos negativos da experiência de incubação, principalmente relacionados com a periodicidade irregular das sessões de mentoria ou mudança de mentores em fases críticas, eventos de formação fornecidos por entidades externas e vários problemas ao usar serviços fornecidos por parceiros externos das incubadoras.

(Eschholz, et al. 2018) conduziu uma pesquisa que teve como objetivo primário mapear os principais critérios de seleção utilizados pelas incubadoras brasileiras quando procedem à seleção de novos empreendedores/*startups* na fase de acolhimento e foi possível observar uma grande heterogeneidade nos critérios de seleção, uma vez que no total analisaram 124 critérios que foram agrupados em 17 categorias conforme identificado na Tabela 1.

Tabela 1- Categorias de Critérios de Seleção por Incubadoras Brasileiras

Categoria (Critérios)	Nº Incubadoras	Fórmula de Percentil¹	Percentil
Nível de inovação	109	$(16 + 0,5) / 17 * 100$	97
Viabilidade económica	101	$(15 + 0,5) / 17 * 100$	91
Viabilidade técnica	100	$(14 + 0,5) / 17 * 100$	85
Capacidade da equipa	98	$(13 + 0,5) / 17 * 100$	79
Viabilidade de mercado	94	$(12 + 0,5) / 17 * 100$	74
Alinhamento incubadora/região	84	$(11 + 0,5) / 17 * 100$	68
Viabilidade financeira	76	$(10 + 0,5) / 17 * 100$	62
Perfil empreendedor	64	$(9 + 0,5) / 17 * 100$	56
Impacto social e económico	55	$(8 + 0,5) / 17 * 100$	50
Outros	48	$(7 + 0,5) / 17 * 100$	44
Viabilidade de gestão	45	$(6 + 0,5) / 17 * 100$	38
Análise do modelo de negócios	42	$(5 + 0,5) / 17 * 100$	32
Compromisso da equipa	36	$(4 + 0,5) / 17 * 100$	26
Fase de desenvolvimento	20	$(2 + 0,5) / 17 * 100$	15
Impacto ambiental	20	$(2 + 0,5) / 17 * 100$	15
Disponibilidade de recursos	16	$(1 + 0,5) / 17 * 100$	9
Afinidade com a empresa	13	$(0 + 0,5) / 17 * 100$	3

¹ Para o cálculo do percentil, foi aplicado o "método do ponto médio" ou o "método das medianas".

3. Metodologia

Sendo um dos objetivos principais do trabalho a análise do papel desempenhado pelas incubadoras no processo de incubação de novas empresas, procurou-se enfatizar os aspetos comuns entre as incubadoras analisadas, assim como, o que pensam os empreendedores.

Conforme mencionado em (Vaz, Teixeira e Carvalho 2022), muitos investigadores chamam à atenção para uma lacuna significativa existente na literatura no que respeita a estudos qualitativos centrados na própria experiência de incubação, isto é, na perspectiva dos empreendedores incubados.

A maioria dos estudos existentes são quantitativos e centram-se nos resultados da incubação como o sucesso ou fracasso das empresas incubadas. No entanto, poucos estudos qualitativos têm sido realizados para compreender a experiência dos empreendedores incubados, sendo por isso uma lacuna importante para explorar, primeiro, porque pode limitar a compreensão dos fatores que influenciam o sucesso da incubação, e segundo, porque se a palavra envolvida é ecossistema, importa perceber quais os elementos que interagem, como pensam e quais as necessidades identificadas, daí a preocupação em “ouvir” as *startups*.

Assim a combinação de dados que provém de abordagens quantitativas e qualitativas, denominando-se esse viés metodológico de pesquisa, como método misto, foi importante para compreender factos e processos, tendo ainda sido analisada a relação entre estas duas abordagens.

Com efeito, (Gatti 2004) aponta que pesquisas qualitativas e quantitativas não são opostas e antagónicas, ao contrário, são complementares e criam oportunidades para compreender melhor as questões investigadas.

A abordagem de pesquisa mista conforme apresenta (Knechtel 2014), “[...] interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)”.

Assim, a metodologia definida focou-se na análise de literatura existente no sentido de estabelecer uma base de conhecimentos sobre o tema, e num modelo misto de análise qualitativa e quantitativa.

3.1. Recolha de dados

A recolha de dados qualitativos foi efetuada através da realização de entrevistas a gestores de incubadoras com o objetivo de serem obtidas informações sobre as suas experiências, perspetivas e desafios relacionados com os processos de incubação, tendo sido utilizadas nessas entrevistas, perguntas abertas para fomentar nos entrevistados a partilha de narrativas detalhadas, e de forma a explorar as respetivas experiências, perceções e perspetivas.

Estas entrevistas foram semiestruturadas, sempre com uma base comum de forma a manter o foco nos temas a abordar, o que permitiu que os participantes partilhassem os seus percursos com franqueza, e proporcionando a flexibilidade necessária para aprofundar os temas emergentes e que mais os preocupavam.

A abordagem inicial aos potenciais gestores de incubadoras foi efetuada através de várias formas de contacto, no sentido de ser solicitado o respetivo agendamento de reunião presencial ou *online*. Após retorno das incubadoras, foram calendarizadas todas as sessões através do envio do respetivo convite, indicando a mesmas uma duração estimada de sessenta minutos.

No início de cada sessão, foi explicado aos entrevistados que existia a preocupação que os mesmos se sentissem livres para expressar as suas ideias e pontos de vista, tendo a intervenção do entrevistador sido mínima e apenas no sentido de garantir que os entrevistados se mantivessem dentro do âmbito da pergunta que estava a ser feita, evitando assim potenciais debates.

Com o propósito de se manter o controlo sobre os principais temas a abordar nas entrevistas, elaborou-se um guião de suporte. A versão inicial do guião tinha catorze questões, passando no

final a dez questões, que representou um ajuste após a validação com um grupo de referência.

No entanto, em alguns casos o guião não foi respeitado na íntegra, pois existiu interesse em permitir a dispersão na resposta no sentido de procurar obter outro tipo de conhecimento, pois era também uma oportunidade de obter uma perspetiva mais abrangente sobre a respetiva compreensão do processo de incubação de empresas.

As entrevistas foram conduzidas por dois ou três elementos do grupo, com o suporte de gravação da chamada (após o consentimento prévio dos entrevistados), para posterior transcrição (conforme anexos), tendo as gravações sido eliminadas após conclusão das respetivas. Nesse sentido, procurou-se obter uma intenção de resposta inerente a cada uma das questões do guião das entrevistas, nomeadamente:

- ⇒ **Experiência do gestor:** Recolher a experiência, especificamente em incubação ou outros programas ligados ao empreendedorismo;
- ⇒ **Importância da incubação:** Compreender a importância da passagem por processos de incubação, e quais as mais-valias diretas dessa mesma participação em programas desta natureza;
- ⇒ **Medição de progresso:** Identificar e classificar em termos de relevância, formas de medição da evolução de um fundador e/ou *startup*, durante as diversas etapas da incubação;
- ⇒ **Duração da incubação:** Identificar qual a duração recomendada para os processos de incubação;
- ⇒ **Seleção e acolhimento:** Entender como é feita a seleção das candidaturas para os programas de incubação e o respetivo acolhimento;
- ⇒ **Monetização e rentabilização:** Avaliar como a questão financeira tem impacto na evolução das *startups*;
- ⇒ **Economia de partilha:** Como a economia de partilha pode beneficiar as incubadoras

e as suas incubadas;

- ⇒ **Impacto da seleção de fundadores e ideias:** Qual a mentalidade do fundador, resiliência, visão e a viabilidade da ideia, e se estas, são cruciais para o sucesso da *startup*, e por extensão, para o sucesso da incubadora;
- ⇒ **Serviços não oferecidos:** Quais os serviços que ainda não são atualmente fornecidos, mas que fazem sentido ser considerados;
- ⇒ **Perspetivas futuras:** Quais as tendências que o ecossistema propõe e como materializá-las.

Por outro lado, a recolha de dados quantitativos centrou-se na distribuição de um questionário a um conjunto de empreendedores não pré-selecionados, no sentido de averiguar a sua potencial participação em programas de incubação, existindo a preocupação em garantir perguntas claras, imparciais, e que abrangiam as dimensões relevantes da incubação.

Nesse sentido foi elaborado um questionário utilizando-se a ferramenta *Qualtrics*. O mesmo foi enviado a um conjunto indiferenciado de fundadores, tanto incubados como não incubados, em diferentes estágios de maturidade, e que à data, atuavam em vários setores.

Salienta-se que antes da aplicação deste método de recolha de dados a uma maior escala, realizou-se igualmente um estudo prévio com um pequeno grupo de participantes, o qual ajudou a identificar algumas indefinições, permitindo assim fazerem-se os necessários ajustes e aperfeiçoamentos ao questionário.

Igualmente, durante a análise e tratamento dos dados, assegurou-se a exatidão da introdução e da limpeza dos dados.

Por último, a intenção de resposta por detrás das questões destacadas no questionário, foi:

- ⇒ **Histórico da *startup*:** Obter uma visão geral do seu percurso e se estava nessa data em incubação, e há quanto tempo tinha sido fundada;

- ⇒ **Composição e competências da equipa:** Entender as competências-chave e diversidade linguística da equipa;
- ⇒ **Modelo de negócio e financiamento:** Perceber em que indústria atua, e qual o seu formato de financiamento;
- ⇒ **Experiências anteriores:** Compreender o histórico do fundador como empreendedor, com a finalidade de correlacioná-lo com o sucesso da *startup*;
- ⇒ **Relação com programas de incubação/aceleração:** Entender a forma de interação com o ecossistema de incubadoras, e o que valorizam nesses programas;
- ⇒ **Obrigações e garantias na incubação:** Entender os requisitos impostos pela incubadora, e como estes eram percecionados pelos fundadores;
- ⇒ **Valor da incubação:** Recolher a perceção por parte do fundador do valor dos programas de incubação no crescimento e sucesso.

3.2. Análise de dados

Os dados qualitativos recolhidos foram posteriormente sujeitos a uma categorização temática, através da identificação de conceitos comuns, facilitando a identificação de padrões recorrentes, fatores críticos de sucesso, e potenciais áreas de melhoria no âmbito do ecossistema de incubação.

Foi possível realizar entrevistas a 11 gestores de incubadoras pertencentes à Rede Nacional de Incubadoras, num universo de cento e sessenta e nove incubadoras. Por outro lado, foi possível recolher dados de 38 respostas ao questionário por fundadores de *startups*, sobre os principais indicadores de desempenho, trajetórias de crescimento, e o impacto percecionado da incubação na criação de valor.

Ao combinar os dados quantitativos com as narrativas qualitativas, foi possível obter uma compreensão mais abrangente da proposta de valor dos processos de incubação.

Resumindo, este trabalho adotou um desenho de investigação multifacetado, combinando a exploração qualitativa com a avaliação quantitativa, no sentido de investigar de forma abrangente, como os processos de incubação contribuem para o aumento do valor das *startups*. Ao adotar os princípios de ambas as metodologias, este desenho de investigação pretendeu lançar luz sobre a interação entre as *startups* e as suas incubadoras, desvendando os mecanismos que maximizam o potencial transformador da incubação.

No que diz respeito à análise de dados na componente de satisfação dos incubados pelos serviços oferecidos pelas incubadoras, optámos pela utilização da metodologia *Net Promoter Score* (NPS), pois de acordo com (Evans e McKee 2010), o NPS é um indicador social claro que traz benefícios reais e que podendo oferecer resultados de uma avaliação quantitativa, capta se um dado cliente tem intenção de recomendar a empresa, neste caso a incubadora.

3.3. Considerações éticas

As considerações éticas desempenham um papel fundamental em qualquer estudo de pesquisa, assegurando que os direitos e o bem-estar dos participantes sejam devidamente respeitados, e que a pesquisa seja conduzida com a máxima integridade.

Nesse sentido, os investigadores devem prever qualquer dano potencial para os participantes e tomar medidas para o evitar, devendo igualmente garantir o anonimato das pessoas e organizações em quaisquer documentos publicados resultantes da investigação. (Denscombe 2021).

Neste trabalho, foram seguidas diversas considerações éticas essenciais e todos os participantes receberam informações detalhadas sobre o propósito, a natureza e o âmbito da pesquisa, e para as quais deram o seu consentimento informado, antes da recolha de dados.

A privacidade e o anonimato dos participantes foram protegidos, tendo os seus nomes sido substituídos por códigos, garantindo que suas identidades permanecessem confidenciais ao

longo do trabalho. A confidencialidade dos dados coletados também foi mantida como uma prioridade, com todas as informações dos participantes tratadas com sigilo.

O respeito pela autonomia dos participantes foi igualmente observado, tendo cada um deles tido a liberdade de decidir se desejava ou não participar no estudo, bem como de partilhar ou não, informações pessoais.

Igualmente, a metodologia de pesquisa, os procedimentos de recolha de dados e as análises realizadas, foram detalhadamente descritos, garantindo que todos os envolvidos tivessem pleno conhecimento de como a pesquisa estava a ser conduzida.

Para qualquer gravação, obteve-se o consentimento explícito de todos os participantes, e quaisquer potenciais conflitos de interesses, foram comunicados e abordados de maneira transparente, assegurando a integridade dos resultados.

4. Resultados

Conforme mencionado no capítulo anterior, tanto a questão de pesquisa como todo o processo de pesquisa bibliográfica, orientaram o trabalho para dois perfis de inquiridos, cada um com o seu papel perfeitamente definido dentro do ecossistema de empreendedorismo, ou seja, por um lado, gestores/coordenadores de incubadoras, e por outro lado, fundadores de *startups* (empreendedores).

Para o primeiro perfil foram feitas 11 entrevistas de empatia, e para o segundo foi utilizado um questionário estruturado onde foram obtidas 38 respostas.

4.1. Entrevistas

Tal como mencionado anteriormente, para além de questionários aos empreendedores, foram igualmente realizadas entrevistas de empatia a gestores de incubadoras que atuam no ecossistema nacional, tentando-se selecionado uma amostra de incubadoras que fosse o mais

heterogénea possível, de forma a evitar algum potencial enviesamento.

Assim, foram entrevistados onze gestores pertencentes à rede de incubadoras nacionais, representando uma distribuição geográfica diversa e com origens distintas, ou seja, ligadas à academia, a municípios, e a associações privadas.

Constatou-se que todos os entrevistados que colaboraram na entrevista, tinham um passado com elevada experiência em processos de incubação, tendo alguns deles, inclusivamente, já sido empreendedores.

Sendo manifestamente uma questão onde os entrevistados são “suspeitos” por fazerem parte do processo, até para poder comparar com a resposta do lado das *startups*, foi fundamental perceber o que pensam aqueles que têm como missão criar as melhores condições para o ecossistema de empreendedorismo, e nesse sentido, procurou-se saber qual a perceção dos gestores sobre a importância do processo de incubação.

É unânime, entre todos, a importância de um processo de incubação qualificado, contudo é difícil de definir e quantificar a sua importância, até porque não existe em Portugal um histórico sólido e uma monitorização deste momento das empresas. Contudo existe uma convicção que a generalidade das ideias/projetos não existiriam sem incubadoras, persistindo também um otimismo e uma perceção empírica de uma melhoria do ecossistema de empreendedorismo nos últimos anos, com projetos mais robustos e com estruturas de apoio à incubação mais bem preparadas, mas ainda com possibilidade de consolidação.

Existiu igualmente uma preocupação em perceber como as incubadoras podiam medir e quantificar o progresso das suas incubadas durante o processo de incubação. As respostas foram diversas, mas entendeu-se que no seu todo existe a preocupação de fazer medições de progresso, e embora de uma forma heterogénea, são utilizadas uma variedade de métricas para avaliar o progresso das *startups*, incluindo entre outras, o crescimento da receita, o aumento do número de clientes, ou a obtenção de financiamento.

Outra das questões para a qual se procurou encontrar resposta, foi sobre quais as variáveis que devem ser analisadas para avaliar quanto tempo uma *startup* deve participar em programas de incubação, tendo os entrevistados referido entre 1 e 3 anos, apesar que, em alguns casos excepcionais, este tempo poderia ser alargado para as *startups* que atuam localmente, de forma que permaneçam no território evitando assim o êxodo para outras regiões.



Figura 6 - Distribuição geográfica das Incubadoras que participaram no inquérito.

Um dos momentos fundamentais para os processos de incubação é o acolhimento dos empreendedores e das suas *startups* nos programas de incubação, pelo que o presente trabalho pretendeu entender qual a informação que é mais bem considerada pelas incubadoras.

Os resultados apontam o fundador e o seu compromisso, como o fator mais preponderante na seleção dos melhores projetos ou ideias, e em muitos casos, a capacidade e resiliência dos fundadores são vistas como críticas. O segundo fator mais apontado, foi a multidisciplinaridade da equipa em termos de qualidade e diversidade. A ideia, o produto ou serviço constitui o terceiro ponto mais referido pelos gestores das incubadoras. Curiosamente a componente mais

formal, o plano de negócios, aparece no último lugar, enquanto fator relevante de seleção.

Para caracterizar o serviço atual das incubadoras e quais os serviços que identificavam como necessários, o questionário pretendeu saber quais os serviços que poderiam constituir uma mais-valia adicional para as *startups*.

Segundo o universo dos inquiridos, é claro que existe espaço para melhoria em algumas áreas e ao sistematizar os resultados que os gestores indicaram, identificaram-se quatro áreas distintas que foram apontadas como prioritárias: a mentoria, o acesso a capital de risco, o desenvolvimento de negócio, e serviços de *scaleup*.

A última questão, mais aberta, pretendeu perceber quais as perspectivas para o futuro das incubadoras e de forma mais abrangente, do ecossistema de empreendedorismo nacional, tendo os gestores das incubadoras entrevistados, identificado a digitalização da incubação, o *networking* entre incubadoras, a inteligência artificial, e a temática da sustentabilidade endogeneizada no ecossistema empreendedor.

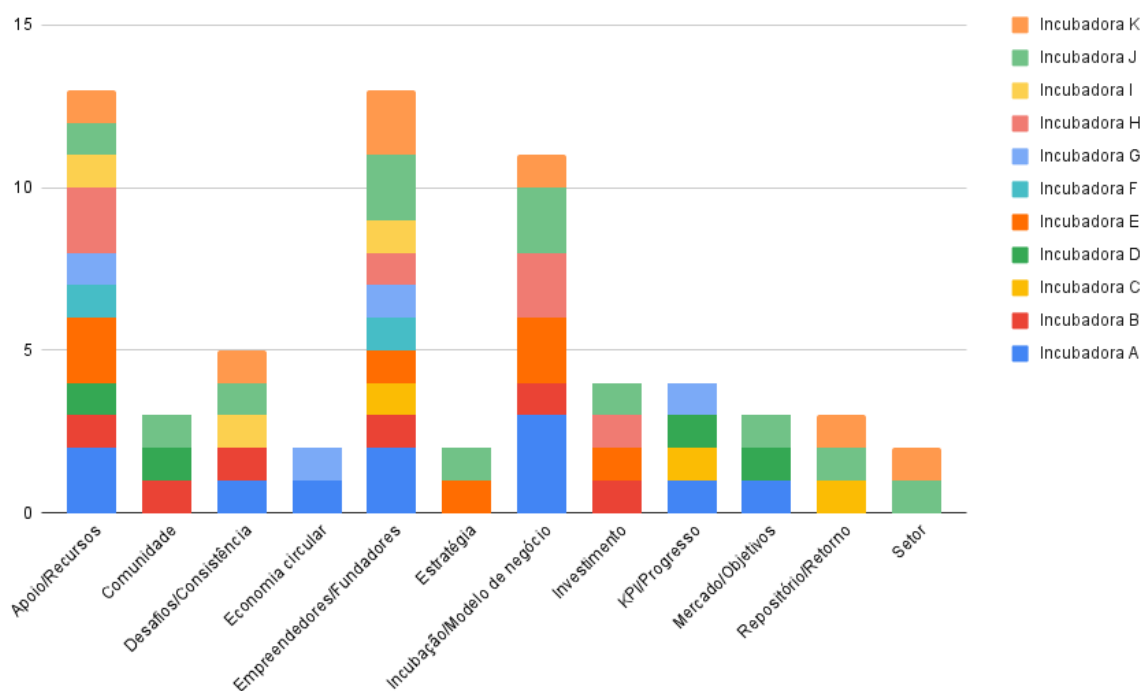


Figura 7 - Ocorrências de Palavras-Chave durante as Entrevistas com as Incubadoras

Apesar de não estar presente no guião, um dos temas que surgiu nas entrevistas e que se considera relevante mencionar, foi que nos últimos anos existiu um fenómeno crescente das Incubadoras de natureza pública em Portugal (geralmente alicerçadas regionalmente pelas autarquias ou universidades), cuja oferta no que respeita a programas de incubação é muito similar, independentemente do local onde estão instaladas, trabalhando muito com uma visão do paradigma da economia local ao invés de escala.

4.2. Questionários

Assim, para analisar, explorar e melhor compreender este ecossistema e com a clara determinação de contribuir para o aumento do conhecimento científico nesta área, elaborou-se um questionário (enunciado em anexo), que foi enviado através de vários canais de comunicação, nomeadamente pelas redes sociais dispersas pelo ecossistema de empreendedorismo em Portugal, e que resultou em 70 respostas.

Dessas 70 respostas recebidas, 32 foram excluídas porque não responderam à primeira questão, que sendo obrigatória, pretendia seleccionar se o inquirido já tinha tido uma experiência como fundador de *startup* ou não.

As 38 restantes, foram consideradas válidas uma vez que os inquiridos declararam terem ou já terem tido, pelo menos uma experiência empreendedora.

De um total de 17 questões que compuseram o questionário, as restantes 16 questões seguiram sempre esse princípio, isto é, foram respondidas por empreendedores que participam ou já participaram no ecossistema.

Assim a primeira questão do questionário, que foi a única marcada como obrigatória, serviu como filtro para as restantes 16 questões, as quais foram marcadas como opcionais. A principal preocupação foi evitar a rigidez do questionário, já que poderia existir alguma resistência de partilha de informação, ou até mesmo, a compreensão da mesma, o que poderia levar à

desistência no preenchimento total do questionário.

O questionário foi dividido em duas secções, a primeira que permitiu ajudar na qualificação do perfil do empreendedor no contexto do ecossistema português, e uma outra secção, que ajudou na qualificação da relação entre incubadora e incubado.



Figura 8 - Ocorrências do Nome das Incubadoras onde os Inquiridos estão incubados

4.2.1. Qualificação do empreendedor

Após a fase de recolha de questionários, e como primeiro dado, constatou-se que 73,68% dos inquiridos estava ou esteve incubado em incubadoras pertencentes à rede nacional, e quando se pretendeu saber a longevidade das mesmas, verificou-se que 72,72% tinham atividade há menos de 3 anos, 15,15% entre 4 e 9 anos, e 12,12% com 10 ou mais anos.

O questionário procurou também caracterizar as equipas fundadoras, pelo que dos resultados obtidos, constatou-se que 75,00% das equipas eram constituídas maioritariamente por dois ou três fundadores, com um particular destaque para *startups* com dois fundadores.

Revelou igualmente que os idiomas português e inglês, eram os mais falados, respetivamente para 86,84% e 84,21% dos fundadores inquiridos, e após esses, o espanhol e o francês, com respetivamente 36,84%, e 26,32%.

No que diz respeito às competências dos fundadores, o questionário destacou a

Tecnológica/Científica e a Gestão, como as competências mais preponderantes, com um peso respetivamente de 76,32% e 71,05%, seguidas das competências relacionadas com as áreas Comercial e Marketing, com um peso respetivamente de 42,11% e 36,84%.

Procurou-se igualmente saber quais os principais setores de atuação das *startups*, mas os resultados demonstraram que apesar de existir uma predominância de base tecnológica/científica, não existiu nenhum setor que se destacasse.

Uma das principais necessidades das *startups*, já identificada por (Weele, et al. 2016), prende-se com o acesso a fontes de financiamento, e podemos constatar que nos resultados obtidos, destacaram-se, os capitais próprios como principal mecanismo financeiro em 78,95% das respostas, seguido de família e amigos, com 23,68%. O financiamento através de *business angels* em conjunto com capital de risco perfazem 23,68%, os fundos públicos 15,79%, os prémios de competições de empreendedorismo 13,16%, e por último, sem grande expressão, o crédito bancário com 7,90%.

O ecossistema de empreendedorismo apresenta, segundo a bibliografia (Ries, Lean Startup 2013), uma dura realidade associada à falha, e neste sentido o questionário abordou os empreendedores que falharam, os que tiveram sucesso nos mais distintos projetos, e os que ainda não estão, ou estavam, em condições de avaliar.

Os resultados apontam que 45,94% falharam entre 1 e 3 vezes no passado, enquanto 35,14% ainda não tinham qualquer experiência de falha. Os resultados apontam ainda que 45,94% consideraram que tiveram êxito entre 1 e 3 vezes no passado, enquanto 43,24% ainda não estavam em condições de qualificar o seu sucesso.

Constatou-se que grande parte dos inquiridos revelou ter mais do que uma experiência de falha, o que revela um elevado índice de resiliência em empreendedorismo.

Os resultados apontam que 51,35% dos inquiridos, consideraram que as suas experiências eram passíveis de serem avaliadas em termos de sucesso ou falha, enquanto 29,73% dos

inquiridos, ainda estavam em avaliação da respectiva experiência, e conseqüente sucesso ou insucesso.

4.2.2. Qualificação da incubação

Em relação a candidaturas a programas de incubação, 71,88% dos inquiridos apresentaram entre 1 e 2 candidaturas, representando o intervalo mais significativo da escala em estudo. Verificou-se igualmente que 15,63% dos inquiridos, nunca teve intenção de realizar candidatura a programas de incubação.

Os resultados indicam que existiram menos candidaturas a programas de aceleração do que a programas de incubação, e num universo dos 32 inquiridos que responderam a esta questão, todos, ou seja 100,00%, fizeram a candidatura a programas de incubação, mas apenas 78,13% fizeram candidatura a programas de aceleração.

Verificou-se também que 83,33% de todos os inquiridos, participaram em programas de incubação e/ou aceleração.

Os principais elementos valorizados pelos inquiridos, no momento da candidatura, aos programas de incubação/aceleração, foram o acesso a mentores e consultores especializados, assim como, as oportunidades de *networking*, destacando-se em seguida, o acesso a financiamento, e por último, a formação de competências de empreendedorismo.

O estudo procurou saber, quais os modelos de garantias de sucesso aplicados pelas incubadoras às suas incubadas, nos diversos programas que oferecem.

Assim, a maioria dos inquiridos, ou seja 69,71%, revelou que não existia essa oferta, no entanto 54,55%, demonstraram interesse na mesma. Por outro lado 15,16%, dos participantes, não demonstraram interesse.

É de realçar, no entanto, que 42,42% já operavam num modelo de sucesso de garantia, com *Equity Financing* ou *Convertible Notes*.

Igualmente procurou saber-se, se as incubadoras obrigavam ao reporte contínuo de informação de desempenho pelas suas incubadas durante o programa.

Constatou-se que 36,00% não o obrigam, enquanto as demais utilizavam diversas métricas financeiras, nomeadamente o EBITDA, a faturação, e/ou os lucros.

De acordo com a metodologia *Net Promoter Score* (NPS) e para compreendermos o benefício da participação num processo de incubação/aceleração, constatou-se que do universo das respostas obtidas, 26,92% eram promotores, 19,23% eram neutros, e 53,85% eram detratores conforme representado pela Figura 9.

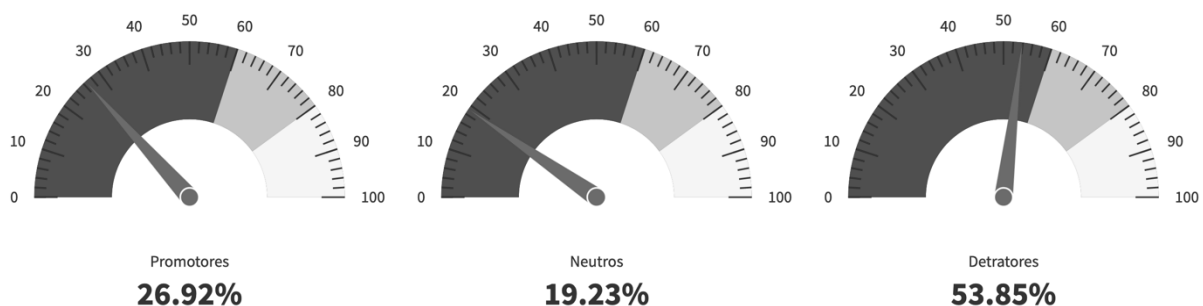


Figura 9 - Benefício da participação num processo de incubação/aceleração (NPS)

Utilizando-se a mesma metodologia para avaliarmos o grau de satisfação nos programas em que os inquiridos participaram, constatou-se que do universo das respostas obtidas, 21,43% eram promotores, 35,71% eram neutros e 42,86% eram detratores conforme representado pela Figura 10.

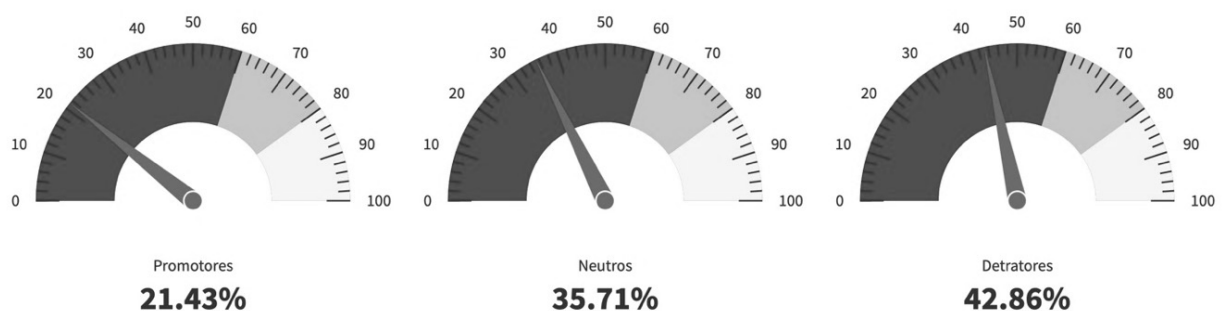


Figura 10 - Grau de satisfação nos programas em que os inquiridos participaram (NPS)

5. Discussão

5.1. Entrevistas

Este trabalho centrou-se na identificação de alguns fatores presentes no processo de incubação, num contexto nacional, atual, favorável, e com o foco em melhorá-lo e consequentemente maximizar o valor entregue pelo processo de incubação.

Tornou-se evidente que o ecossistema nacional de empreendedorismo embora jovem, está a crescer de um ritmo acelerado e a posicionar-se ao mesmo nível de outros ecossistemas de referência, e com base nas entrevistas realizadas a diversos gestores de incubadoras, foi possível consolidar os seguintes entendimentos sobre o panorama de incubação no contexto atual.

A incubação desempenha um papel fundamental na trajetória de crescimento das *startups*, pois segundo os entrevistados este ambiente não proporciona apenas apoio operacional, mas também cria um ecossistema que possibilita o acesso a recursos fundamentais, mentoria e orientações específicas para o sucesso. Este suporte é amplamente reconhecido como uma ferramenta primordial para superar desafios inerentes às fases iniciais e mais sujeitas à falha do empreendedorismo.

A escolha e o perfil dos fundadores emergem como elementos cruciais na seleção para admissão em processos de incubação, sendo valorizado o conhecimento, compromisso, paixão, adaptabilidade e capacidade de assimilar *feedbacks*, são frequentemente sublinhados como indicadores significativos do potencial sucesso de uma *startup*. Uma equipa coesa e resiliente, que esteja preparada para se adaptar às mudanças e desafios, é muitas vezes mais valorizada do que a ideia inicial do negócio.

É unânime entre os entrevistados, a necessidade de medição e monitorização do progresso das *startups*, mas apesar disso, não existe uma padronização consolidada, isto é, as incubadoras recorrem a diferentes indicadores para avaliar o crescimento das suas incubadas o que permite potenciar intervenções adequadas, ajustes estratégicos e otimizações em áreas críticas.

O período de permanência de uma *startup* numa incubadora não segue um padrão fixo, sendo manifestamente diferente, dependendo da natureza e necessidade do negócio, dos objetivos estabelecidos e do progresso observado.

Nas entrevistas, destacou-se frequentemente o valor inestimável do *networking* e da construção comunitária, proporcionados pelas incubadoras. A sensação de pertencer a uma comunidade empreendedora, aliada à partilha de cultura, conhecimento, riscos e à capacidade de estabelecer contactos significativos, foram aspetos muito enfatizados.

A captação de financiamento surge recorrentemente como um dos principais desafios enfrentados pelas *startups* e muitas incubadoras têm procurado facilitar este processo, proporcionando pontes estratégicas com investidores ou preparando as *startups* para rondas de investimento.

Tendências contemporâneas, com destaque para a economia de partilha, sustentabilidade e descarbonização da economia, estão a ser integradas nas agendas das incubadoras, dando resposta às expectativas atuais do mercado, da sociedade e dos próprios empreendedores, uma vez que muitos deles procuram também a geração de impacto.

Os entrevistados reconheceram a dinâmica mutável do empreendedorismo, posicionando as respectivas incubadoras numa busca constante pela diversificação e melhoria dos seus serviços, e antecipando e respondendo às necessidades emergentes das *startups*. É manifestamente evidente, pelos entrevistados, que a adaptabilidade e flexibilidade são características centrais para o sucesso de uma incubadora. O empreendedorismo está em constante evolução e só as incubadoras bem-sucedidas e mais ágeis serão capazes de inovar, responder e crescer em sintonia com as necessidades do mercado.

5.2. Questionários

Dentro do mesmo ecossistema, e focando nas *startups*, foi realizado um questionário

direcionado em perceber as motivações, problemas e eventuais propostas de melhoria por parte dos empreendedores.

As respostas obtidas, e dentro do universo do questionário, indicaram que existe uma predominância de *startups* com menos de 3 anos, espelhando a realidade atual de empreendedorismo português (IDC, Startup Portugal, Portugal Digital 2021).

Notoriamente, a cultura de cofundação está presente, com uma tendência clara para as *startups* serem fundadas por dois ou três empreendedores, refletindo, possivelmente, a busca por competências complementares e a partilha de responsabilidades e riscos.

Existe também uma diversidade, tanto em termos linguísticos, quanto em competências, o que potencialmente enriquece a inovação, conexão com outros mercados e fortalece a adaptabilidade das empresas emergentes.

O financiamento é uma das principais preocupações das empresas em início de atividade. É evidente, que os empreendedores, por um lado, depositam grande confiança nas suas iniciativas, uma vez que o capital próprio surge como fonte predominante de financiamento, por outro lado, que terão dificuldades de acesso a outros mecanismos de financiamento. O escasso recurso a capital de risco, financiamento bancário ou fundos públicos, pode sinalizar dificuldades e, ou, barreiras de acesso a mecanismos de financiamento.

O perfil do empreendedor, que respondeu aos questionários, evidenciou uma notável resiliência. Os insucessos enfrentados pelos empreendedores sugerem uma elevada persistência, determinação e uma predisposição para aprender a partir das adversidades, sendo esta resiliência corroborada pelo facto de muitos terem persistido após várias falhas.

Procurou-se ainda saber se as incubadoras monitorizavam o desempenho das suas incubadas continuamente durante o programa de incubação. Os resultados revelaram uma diversidade de abordagens entre as incubadoras em relação a esta questão, surpreendentemente, concluiu-se que uma parcela significativa, correspondente a 36,00%, não obriga ao reporte contínuo de

informações de desempenho por parte das empresas incubadas. Isso pode ser interpretado de várias maneiras, sugerindo uma abordagem mais ágil e flexível pelas incubadoras, permitindo que as *startups* tenham maior autonomia em relação à divulgação de suas métricas e resultados. Por outro lado, essa falta de exigência pode dificultar a avaliação e o acompanhamento do progresso das incubadas ao longo do tempo.

A parcela mais significativa, 64,00%, revela uma abordagem mais estruturada, utilizando várias métricas para acompanhar o desempenho das *startups*. Entre as métricas mencionadas, destacam-se algumas financeiras como o EBITDA, a faturação e os lucros, e outras de performance e desempenho de produto ou obtenção de clientes/parceiros.

A maioria dos inquiridos, 69,71%, indicou que as suas incubadoras não oferecem modelos de garantias de sucesso aos incubados. Isso pode ser analisado de várias maneiras, sendo uma delas a possibilidade de que essas incubadoras adotam uma abordagem mais holística, neutra ou flexível, permitindo que as empresas incubadas evoluam e cresçam com base no seu próprio mérito, sem necessidade de apoio e sem a imposição de garantias específicas de sucesso.

No entanto, um dado interessante, é que 54,55% dos participantes demonstraram interesse em modelos de garantias de sucesso. Isso poderá indicar que existe um reconhecimento crescente da importância de fornecer apoio adicional ou incentivos às *startups* para que alcancem o sucesso. Esse interesse pode ser impulsionado pela competição crescente no mercado e pela necessidade de atrair *startups* mais capazes, competitivas e promissoras para as incubadoras.

Dado curioso, 15,16% dos respondentes, não demonstraram interesse em modelos de garantias de sucesso, o que pode ser resultado de diferentes filosofias de incubação, do descrédito de mecanismos de apoio, e da crença que o sucesso deve ser conquistado sem garantias externas.

Outro aspecto importante revelado pela pesquisa é que 42,42% dos inquiridos já operam com modelos de garantias de sucesso, particularmente por meio de *Equity Financing* ou *Convertible*

Notes.

O uso de *Equity Financing* envolve investimentos diretos nas *startups* em troca de uma participação. Existe um alinhamento dos interesses do investidor com o sucesso da *startup*, pois quanto melhor for o desempenho da empresa, maior o potencial retorno para o investidor.

As *Convertible Notes* são uma forma de empréstimo que pode ser convertida em participação no futuro, geralmente durante uma ronda de investimento subsequente. Isso permite que as *startups* recebam financiamento inicial sem a necessidade de estabelecer imediatamente o valor das suas ações.

Esses modelos demonstram um compromisso em ajudar as *startups* a prosperar, uma vez que oferecem financiamento ou apoio financeiro vinculado ao desempenho e ao sucesso futuro das empresas. Isso pode ser um indicativo da busca de um ecossistema empreendedor mais robusto e bem-sucedido.

Em relação à incubação e aceleração, estes programas são valorizados no ecossistema, como ficou bem evidenciado pelo número de candidaturas apresentado, no entanto, existe uma perceção mista sobre a eficácia desses programas. A grande maioria pretendeu participar em programas de incubação/aceleração, no entanto quando se pretendeu perceber o benefício para as *startups* nessa participação, o respetivo NPS é de - 25.93, o que sugere que o benefício geral percecionado é negativo.

Quando se pretendeu avaliar o grau de satisfação, o NPS é de -21.43, revelando um sentimento aproximado ao benefício de participação nestes programas.

Portugal apresenta, hoje, um ecossistema de empreendedorismo mais bem preparado, pujante e diversificado, com empreendedores determinados e multifacetados. No entanto, existem claras oportunidades para incrementar a escala de impacto deste ecossistema na economia nacional, que representa apenas 1% do PIB.

As incubadoras devem reforçar e repensar o seu modelo de funcionamento, em particular

nas áreas mais importantes para os empreendedores, como o acesso a mentores e consultores especializados, e as oportunidades de *networking* e financiamento. Estas áreas são determinantes para o sucesso do percurso de incubação.

É importante também evidenciar que devido ao COVID-19, o panorama mundial do trabalho e dos mercados mudou, existindo uma tendência cada vez maior para a adoção do trabalho híbrido ou remoto em função do presencial. Observa-se assim que caem, ou deixam de ser tão determinantes as fronteiras físicas para desafios que existiam anteriormente, como a proximidade da cadeia de fornecimento, o tamanho do mercado, a capacidade financeira do país, ou recrutamento de talento, pelo que foi, é, e será necessário, pensar em novas formas de incubar que aportem mais valor do que uma mesa de trabalho, ou um endereço postal, de forma a ser competitivo e posicionar-se numa escala mais global.

5.3. Discussão Geral

Entende-se que existem diversos fatores, que podem influenciar o sucesso ou insucesso de uma iniciativa empreendedora, podendo estes fatores ser: internos (individuais ou de equipa) e externos, constatando-se efetivamente que estes fatores existem e impõe uma elevada influência no resultado.

O papel das incubadoras foi evidenciado tanto nos resultados como nas referências bibliográficas verificando-se que têm um papel crucial no suporte tanto às *startups* enquanto organizações, como aos empreendedores de forma individual. Elas fornecem um ambiente de suporte que ajuda os empreendedores a superar obstáculos, reduzindo erros e ajudando-os a tomar decisões mais informadas.

As referências bibliográficas mencionam que as competências-chave de equipas empreendedoras são de extrema importância para a sustentabilidade da mesma. Nas entrevistas conduzidas confirmou-se esta visão, uma vez que foi recorrentemente identificada importância de tanto o fundador como as suas competências, o seu compromisso, a sua paixão e capacidade

de adaptação, como critério de escrutínio para a admissão nos programas de incubação. É de relevar também que é mencionada a importância de *networking*, mentoria e formação especializada, e que são nestas áreas em que incubadoras devem focar a sua oferta formativa e recursos.

A bibliografia menciona fatores que afetam a dinâmica e a coesão da equipa empreendedora, como diferenças nas motivações, expectativas, falta de competências ou até mesmo uma liderança inadequada. Estas afirmações são consubstanciadas através dos dados recolhidos, nas entrevistas sendo referido mais do que uma vez que uma equipa coesa e resiliente é muitas vezes mais valorizada do que a ideia inicial do projeto. Pois enquanto a equipa é o pilar central de qualquer iniciativa empreendedora, uma dinâmica de equipa inadequada pode levar ao insucesso, e este é mais um ponto em que as incubadoras podem oferecer apoio, por um lado ajudar as equipas a compreender os seus pontos fracos e por outro ajudá-las a aprimorar a sua dinâmica.

Independentemente dos tipos de abordagem que as incubadoras têm, "Capacidade da equipa" foi um critério de seleção que surgiu no percentil 79 dos resultados de (Eschholz, et al. 2018) o que faz sentido, pois é entendido que as pessoas são responsáveis pela gestão da *startup*, o que demonstra a crença que as incubadoras têm nos empreendedores, pois as suas experiências e competências técnicas e de gestão serão determinantes para o sucesso ou fracasso do novo negócio (Bergek e Norrman 2008).

6. Conclusões

Do atraso à liderança tecnológica, Portugal, assume uma posição cada vez mais relevante no empreendedorismo. Através dos indicadores recolhidos e da jovem dimensão do nosso ecossistema, percecionaram-se verdadeiros passos acelerados nos últimos anos, e que leva o país em três anos, a subir cinco lugares no índice global do ecossistema de empreendedorismo mundial, e quatro lugares a nível europeu (StartupBlink 2023).

Este estudo permitiu constatar algumas conclusões, contudo, por outro lado, surgiram outras questões que se considerou serem merecedoras de um futuro mais aprofundado.

Assim, estruturou-se este capítulo num primeiro grupo de conclusões, e no capítulo seguinte, um conjunto de recomendações que poderão ser tema de estudos futuros, tendo sempre em consideração o claro papel de cada uma das partes interessadas no ecossistema.

Após a pesquisa bibliográfica e a análise aos resultados, constatou-se que existem variados fatores que são de extrema importância e torna-se evidente que são catalisadores para o sucesso na jornada empreendedora, e de uma forma geral a todos aqueles que no ecossistema de empreendedorismo fazem parte do processo de incubação.

Conclui-se assim, que existem 3 grandes grupos de fatores que influenciam o desempenho de uma iniciativa empreendedora podendo levá-la ao sucesso ou insucesso, sendo eles:

- ⇒ **Competências Individuais:** ao olhar-se numa perspetiva empreendedora, vê-se que existem diversos atributos que é necessário desenvolver para poder liderar uma iniciativa empreendedora, pois para além que o conhecimento que o empreendedor traz, deve também trazer compromisso, paixão, adaptabilidade e capacidade de apreender *feedback*;
- ⇒ **Dinâmicas de equipa:** apesar de não ser raro, torna-se cada vez menos frequente iniciativas de um único fundador ou *solopreneur*, sendo evidente a preponderância de equipas de 2 até 3 elementos, havendo sempre a preocupação por parte dos mesmos em apostar na diversidade de competências individuais. Se considerarmos o fator da relação humana, a soma das partes pode não ser igual ao seu todo, e é aqui que é importante garantir a coesão e harmonia da equipa durante a jornada empreendedora;
- ⇒ **Influência das incubadoras:** Ao longo de todas as referências bibliográficas as incubadoras são vistas de uma forma ou outra, como um porto seguro para os

empreendedores, e onde lhes é dada toda a visão estruturada através de processos organizados e previamente validados. Mas, no entanto, é necessário alinhar a percepção qualitativa daquilo que é entregue, e compreender o aporte de valor que é trazido, e se o processo sistematizado traz mais benefícios do que um processo ajustado a cada incubada. Esta última questão pode justificar a importância das incubadoras de nicho, que operam em verticais específicos, oferecendo algo que as incubadoras genéricas não o fazem.

O empreendedorismo é um caminho complexo, cheio de desafios, mas com o apoio adequado, como o fornecido por incubadoras, os empreendedores aumentam as suas probabilidades de sucesso. No entanto percebe-se que as competências individuais, a dinâmica da equipa e a capacidade de gerir riscos são alguns dos fatores que aparentam ser cruciais para o sucesso.

É relevante o estudo conduzido por (Eschholz, et al. 2018) que coloca acima do percentil 50, fatores como a capacidade de equipa (79) e o perfil empreendedor (56), assim como o alinhamento com a incubadora/região (68). Já o compromisso da equipa apresenta-se apenas no percentil 26, o que pode ser um indicador de alguns dos insucessos.

Por fim conseguimos observar que os resultados obtidos neste estudo evidenciam que a percepção que os incubados têm sobre o benefício da participação nos processos de incubação/aceleração é de 26,92% promotores, 19,23% neutros e 53,85% detratores o que indica que é necessário continuar a melhorar os processos, quer seja na abordagem que a incubadora tem ao processo em si ou a abordagem que tem em relação ao incubado.

Utilizando a mesma metodologia, mas agora para avaliarmos o grau de satisfação nos programas em que os inquiridos participaram, constatou-se que do universo das respostas obtidas, 21,43% são promotores, 35,71% são neutros e 42,86% são detratores, embora havendo

uma transição de detratores para neutros em relação à questão anterior, os resultados continuam a não ser satisfatórios.

Estes dois últimos resultados NPS acabam por refletir que algumas das dinâmicas dos processos de incubação que ocorrem em Portugal não satisfazem os empreendedores (inquiridos) e que faz sentido olhar para os processos com um olhar crítico no sentido de estabelecer áreas de atuação específicas.

Pode-se então concluir que é importante não só olhar para o fundador individualmente, mas também para a dinâmica da equipa fundadora. Esta dinâmica poderá ser colocada em causa, por exemplo, em programas de pré-incubação.

Por fim, as incubadoras devem perseguir o seu desígnio, refletindo sobre a forma com que entregam valor às suas incubadas, reavaliando as atividades e/ou ações que promovem durante os processos de incubação com o propósito de melhorar qualitativamente.

Procurou-se responder à questão de pesquisa cruzando o levantamento bibliográfico realizado, com as entrevistas e os inquéritos, onde a discussão e os resultados permitiram orientar a resposta para um conjunto de fatores que se classificam, como:

- ⇒ O papel das incubadoras;
- ⇒ Desafios das *startups*;
- ⇒ Interconexão do ecossistema;
- ⇒ Conhecimento e competências.

6.1. O papel das incubadoras

O papel das incubadoras, como mencionado anteriormente, é crucial para o sucesso e desenvolvimento de novos negócios, já que estas não só fornecem os recursos necessários, como espaço físico e serviços básicos, mas igualmente dão acesso a *networking*, *coaching* e mentoria especializada, sendo desta forma que as incubadoras apresentam a sua dinâmica e

agilidade numa resposta adequada às necessidades e desafios enfrentados pelas suas incubadas.

Nesse sentido a comunicação entre as incubadoras e as incubadas deve ser clara e eficiente, garantindo que as necessidades destas sejam rapidamente atendidas, incluindo ainda a adoção de uma abordagem flexível e personalizada adaptada às necessidades específicas de cada *startup*. Deverá ainda ser considerado o seu estágio de desenvolvimento e setor de atuação, entre outros fatores, não se deixando levar pela recorrência de processos pré-definidos que a partir de um determinado momento podem deixar de aportar valor.

É igualmente fundamental que as incubadoras implementem um sistema de monitorização tanto das suas operações, como do desempenho das suas incubadas, procurando identificar áreas de melhoria para além do contínuo estímulo à inovação, promovendo a criatividade e o desenvolvimento de soluções para que essas novas empresas possam crescer, inovar e prosperar num ambiente cada vez mais competitivo e resiliente. Monitorizar e acompanhar o percurso da incubada permite uma customização em relação ao real momento da incubada e das suas necessidades oferecendo assim uma fotografia instantânea a cada momento da sua evolução.

Assim, sistematizando, os fatores que podem contribuir para maximizar o papel das incubadoras, os mesmos incluem:

- ⇒ O desenvolvimento de parcerias fortes entre incubadoras, *startups* e outras partes interessadas do ecossistema, podendo incluir instituições de ensino, agências governamentais e setor privado;
- ⇒ A criação e fomento de uma cultura de colaboração, monitorização, inovação e empreendedorismo na comunidade;
- ⇒ A disponibilidade de financiamento para *startups*, alargando a rede e cooperando diretamente com *business angels*, e capital de risco, entre outros agentes de financiamento.

6.2. Interconexão do ecossistema

O estudo mostrou que o ecossistema de incubação atual opera de maneira desagregada, com uma nítida percepção da falta colaboração entre incubadoras, tópico identificado pelos seus gestores durante as entrevistas, e que os mesmos identificaram como um aspeto fundamental a melhorar no ecossistema. Esta lacuna é uma forte oportunidade de melhoria revelada por este estudo.

Este isolamento, na verdadeira aceção da palavra, sentido pelos gestores das incubadoras, impediu a proliferação do ecossistema e da sua rede de suporte, essencial para a criação, desenvolvimento e crescimento de novas *startups*. É notória a necessidade de se fomentar uma mentalidade de partilha a todos os níveis, permitindo que recursos, conhecimentos e oportunidades sejam distribuídos de forma mais equitativa e eficiente, beneficiando todos os envolvidos, devendo por isso apostar-se na digitalização, no movimento colaborativo e na definição de uma visão global conjunta como estratégia o sucesso do ecossistema.

Melhor percecionada e identificada pelos questionários aos fundadores, está a relação entre as incubadoras e as suas incubadas, onde existe um reconhecimento do papel da incubadora como agente facilitador, e do potencial do processo de incubação. Apesar disso, ficou evidenciado nos resultados que existe um enorme potencial de melhoria do processo de incubação uma vez que uma parte significativa das incubadas comportou-se como neutro ou detrator, em relação à participação e conseqüente satisfação resultante desses mesmos processos de incubação. Contudo, constatou-se que a percepção inicial é de mais-valia, uma vez que a maioria procurou incubadoras para incubar o seu projeto.

O ecossistema português é relativamente recente e de pequena dimensão, contudo os resultados do questionário revelaram que uma grande parte dos inquiridos considerou e participou em programas de incubação, não existindo, no entanto, um consenso absoluto e significativo sobre a sua importância na alavancagem do seu modelo de negócio.

6.3. Conhecimento e competências

Tipicamente um empreendedor é alguém que constrói um negócio, conceptualizando uma ideia inovadora e desenvolvendo-a. É comum os empreendedores partilharem alguns traços de personalidade, entre os quais se incluem: o compromisso, a paixão, a adaptabilidade e a capacidade de apreender *feedback*.

O foco que o empreendedor coloca no desenvolvimento da sua ideia, por vezes quase como uma obsessão, torna-o num especialista, daí que, o primeiro aporte de valor que este traz, é exatamente esse conhecimento, o qual é posteriormente desenvolvido através de um conjunto de competências (que podem ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas em conjunto com as incubadoras).

O empreendedor pode posicionar-se em diversas áreas conhecimento. De acordo com este estudo, existem três áreas de especial relevância: técnica (e/ou científica), gestão, e comercial (e/ou marketing), o que poderá induzir por um lado que são áreas de negócio em expansão ou áreas formativas e educativas, nas quais o país mais tem apostado.

Conseguiu-se observar que os fundadores parecem estar cada vez mais bem preparados para um mundo cada vez mais global e competitivo, uma vez que a maioria dos entrevistados consegue expressar-se em pelo menos dois idiomas, nomeadamente português e inglês, o que permite uma universalidade em quase todos os domínios de uma *startup*, seja no início, no financiamento ou na procura de novos mercados.

É importante evidenciar que segundo este estudo, 93,75% das equipas são constituídas por dois ou mais fundadores, logo é fundamental estabelecer boas fundações no que diz respeito às dinâmicas de equipa. É claro que a soma das partes pode não ser igual ao seu todo, uma vez que o fator da relação humana tem um peso muito grande na estabilidade da equipa, sendo então essencial garantir a coesão e harmonia da mesma durante a jornada empreendedora, logo desde os primeiros momentos.

Alguns fatores são mais importantes do que outros na perturbação da coesão de uma equipa, mas em conjunto podem levar à desistência do projeto. Contudo alguns dos fatores podem ser mitigados, como a "falta de competências e experiência", ou a "definição ambígua de funções", contudo já a "liderança inadequada", é um fator que pode ser "fatal", pois não é tão facilmente mitigado.

O estudo, conduzido por (Eschholz, et al. 2018) analisou os principais critérios de admissão em programas de incubação, colocando acima do percentil 50, fatores como a capacidade de equipa (79) e o perfil empreendedor (56), assim como o alinhamento com a incubadora/região (68). Curiosamente, o compromisso da equipa apresenta-se apenas no percentil 26 o que pode ser um indicador de alguns dos insucessos, pois as dinâmicas de equipa não parecem ser importantes o suficiente durante o processo de admissão de fundadores e das suas *startups*.

Conforme referido anteriormente pode-se concluir que é importante não só olhar para o fundador, mas também para a equipa fundadora, essencialmente numa avaliação da dinâmica. Esta dinâmica poderá ser colocada em causa, por exemplo, em programas de pré-incubação uma vez que estão num exercício de teste.

Por fim, as incubadoras devem perseguir o seu desígnio, refletindo sobre a forma como entregam valor aos seus incubados, e reavaliando as atividades e/ou ações que promovem durante os processos de incubação com o propósito de melhorar qualitativamente.

6.4. Desafios das *Startups*

A recente (Lei n.º 21/2023 de 25 de maio), introduz uma nova abordagem estrutural, constituindo um marco relevante e uma oportunidade, que poderá a médio e longo prazo, desafiar vários empreendedores a participar no ecossistema de empreendedorismo.

Esta nova iniciativa regulamentar vem criar, além de uma definição de conceitos legais, um ambiente de confiança na promoção do ecossistema nacional de empreendedorismo através da

definição de políticas específicas de investimento, em linha com as reflexões efetuadas ao nível da União Europeia constantes da (Startup Nations Standard Declaration 2021).

Com esta normalização, além da criação de condições económicas para as *startups*, existem melhores condições para competir, para sedear empresas e ou cativar empreendedores de outras nacionalidades que tradicionalmente não considerariam Portugal como o destino primário, o que deixa assim as respetivas portas abertas.

Outro ponto que pode ser fundamental, é o crescimento de novos *hubs* de inovação. Este crescimento, à imagem e semelhança do que acontece noutros países, deverá contribuir para o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo (Battaglia e Tremblay 2011).

O recente crescimento do ecossistema português (IDC, Startup Portugal, Portugal Digital 2021), indica claramente que através dos diversos intervenientes, o ecossistema tem acelerado nos últimos anos, nomeadamente através do número de incubadoras e salas de incubação, podendo este crescimento estimular cada vez mais projetos e ideias.

Os *hubs* de inovação podem ajudar a atrair projetos e ideias de negócio de todo o mundo, promover a colaboração entre *startups* e empresas estabelecidas, facilitar o acesso a recursos de apoio, e facilitar o conhecimento a empresas de capital de risco. Um *hub* de inovação dinâmico permite uma partilha de conhecimento, com particular importância para aqueles que recorrem sistematicamente a financiamento de capital de risco, pois podem escalar o seu modelo de negócio com mais recursos, e conseqüentemente, com uma maior escala.

Do universo dos inquiridos constatou-se que aproximadamente 75,00%, esteve ou está incubado em incubadoras pertencentes à Rede Nacional de Incubadoras, podendo concluir-se que já existe uma predisposição para os fundadores procurarem locais que lhes permita ter mais do que meramente um espaço físico, isto é, terem todas as vantagens que se espera de uma incubadora.

Conclui-se igualmente que parece haver uma predominância de empresas (72,72%), com

menos de três anos de atividade, o que aparenta sugerir um crescimento do número das mesmas, dado esse, que seria de esperar face aos números pesquisados na bibliografia.

Podemos concluir, assim, que existe uma onda de aceleração de criação de *startups* a nível nacional, que é sustentado com o crescente número de incubadoras criadas nos últimos anos, segundo a pesquisa efetuada para este estudo. Este crescimento certamente gerará uma concorrência mais forte, mas também mais competente. Aliás não só o número crescente de incubadoras, mas também do número de programas de aceleração e da evolução da qualificação em Portugal pode sugerir melhores condições para as incubadoras poderem ajudar a aumentar as possibilidades de sucesso das incubadas.

Conforme já referido no capítulo 6.3, o estudo levou também a concluir que as áreas tecnológicas/científicas a par da gestão, são as principais competências que os fundadores aportam, o que parece sugerir que existe a preocupação dos mesmos em reunir conhecimentos tanto técnicos como de gestão.

Uma das grandes vantagens competitivas de Portugal, atualmente, situa-se na elevada densidade de talento dos nossos recursos humanos, das nossas universidades, dos serviços digitais que estruturamos, e na interconetividade digital (European Union 2023), que favorece o surgimento de *startups* tecnológicas, menos expostas ao reduzido mercado nacional e com menos fronteiras que as tradicionais empresas. Anota-se que um dos principais desafios das *startups*, está diretamente relacionado com o descrito no capítulo 6.1, e na forma como as mesmas conseguem captar e manter o conhecimento através da retenção do talento, de forma a serem competitivas e aportarem criação de valor.

Através das entrevistas tentou compreender-se a visão que os gestores das incubadoras têm sobre a *framework* dos ESG - *Environment, Social and Governance* - no modelo de incubação. Denotou-se alguma falta de objetividade, o que evidenciou que ainda não é uma das prioridades dos processos de incubação, por parte destes. Este tema não fez parte do questionário distribuído

aos fundadores, pelo que não se conseguiu averiguar a importância deste tópico para o fundador, e consequentemente, para o ecossistema.

Por último, o financiamento, um desafio sempre mencionado. A maior parte dos fundadores inquiridos manifestou que o principal mecanismo de financiamento se resumia ao capital próprio, e que apenas 7,9% recorriam ao crédito bancário, o que é comum nesta fase por ausência de historial financeiro.

Fontes de financiamento como família e amigos, *business angels*, ou capital de risco, surgem de forma secundária, ainda que manifestamente mais presentes que a banca tradicional.

Existe ainda um valor significativo, superior ao da própria banca e quase o dobro, de *startups* que aproveitam prémios de programas de pré-incubação ou de aceleração como fonte de financiamento. É uma das áreas que mais avanço tem tido nos últimos anos, e que tem impacto significativo na forma como o empreendedorismo é conduzido.

7. Recomendações para trabalhos futuros

Consideramos que é de extrema importância apontar o foco na compreensão de como o empreendedorismo pode crescer de forma sustentável. É importante sair das estatísticas oficiais e analisar os resultados práticos da aplicabilidade dos programas de incubação, sejam estes generalistas ou de nicho, sugerindo assim um estudo mais aprofundado dos efeitos a longo prazo dos programas de incubação e as respetivas consequências nas suas incubadas, pois, claramente existe algum desfasamento entre as expectativas dos empreendedores e as ofertas das incubadoras, especialmente no que se refere a garantias de sucesso, sugerindo-se assim, um potencial a explorar.

O acompanhamento e monitorização da aplicação da lei das *startups*, nomeadamente ao nível dos benefícios fiscais, da competitividade entre municípios e até mesmo da competitividade internacional, será de particular relevância para aplicação de futuras propostas.

A evolução da criação e das ideias de negócios, da criação de emprego, do impacto financeiro, assim como outros fatores que poderão advir desta nova ferramenta regulamentar justifica um cuidado estudo e monitorização da sua implementação e conseqüente impacto.

Com esses dados, será possível desenvolver novos e melhorados métodos para implementação de políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo, enquanto permitirá avaliar a eficácia dos programas de incubação. Como referido anteriormente, a diferença de critérios na seleção e monitorização pode levar a resultados enviesados e com esta questão resolvida também poder-se-á olhar para a forma com que é feito acolhimento de fundadores e *startups*, assim como propor critérios e métodos de avaliação que ajudem a melhorar o *matchmaking* entre a incubadora e fundadores.

No ambiente dinâmico e em constante evolução que caracteriza o do empreendedorismo, a incubação têm assumido um papel central na formação e no desenvolvimento de *startups* e negócios emergentes. No entanto, à medida que a procura por estes processos aumenta, observa-se um fenómeno preocupante: a tendência de muitos deles se tornarem *boilerplate*, isto é, processos padronizados que oferecem os mesmos recursos, mentorias, etc., sem ter em consideração as especificidades de cada vertical ou nicho. Poderá ser relevante estudar o impacto deste fenómeno e encontrar medidas de mitigação.

Com a crescente competitividade, as incubadoras enfrentam o desafio de não apenas ajudar empreendedores a se destacarem, mas também elas próprias de estabelecerem a sua própria singularidade no mercado. Neste contexto, surge a necessidade de identificar e implementar inovações internas que possam reforçar a sua proposta de valor, tornando-a mais atraente e eficaz, podendo desenvolver-se esta análise em estudos futuros.

Olhando, ainda, para o tema do empreendedorismo, é essencial começar a entender melhor as dinâmicas das equipas empreendedoras. As interações, os processos de tomada de decisão e a cultura organizacional destas equipas podem ter um impacto significativo no sucesso ou

fracasso de uma *startup*. Assim, sugerimos que um objeto de estudo futuro seja exatamente as dinâmicas de equipas empreendedoras, correlacionando-as com o sucesso das mesmas. Compreender estes elementos, pode não apenas enriquecer os programas de incubação, tornando-os mais adaptados às necessidades dos empreendedores, mas também pode fornecer contributos valiosos para futuros empreendedores e investidores.

Um tema atual, a adoção de princípios de sustentabilidade através da framework ESG - *Environment, Social and Governance* - numa incubadora pode atrair empresas, empreendedores e ideia de negócio com valores semelhantes e criar uma reputação transformando-se uma vantagem competitiva para a incubadora. Importará perceber em futuros estudos o impacto da Sustentabilidade na criação de valor, num ecossistema que é sempre mais disruptivo.

Será também interessante investigar e testar diferentes modelos de monetização e monitorizar o impacto nas *startups* e nas incubadoras.

Para o futuro parece fundamental a adoção de métricas financeiras, que permitam uma base objetiva para avaliar o progresso, identificar áreas a melhorar e tomar decisões mais informadas, assim como, facilitar a comparação do desempenho entre diferentes incubadas e ao longo do tempo, o que pode favorecer a obtenção de dados e posterior redesenho de melhores programas.

Por último, considera-se que seria interessante perceber o impacto de uma *one stop shop* de financiamento para as *startups* poderem alcançar os seus objetivos com meios alternativos de captação de capital.

8. Bibliografia

- Aernoudt, R. 2004. “Incubators: Tool for Entrepreneurship?” *Small Business Economics* 23(2),127-135.
- Lei n.º 21/2023. de 25 de maio. “Estabelece o regime aplicável às startups e scaleups e altera o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, o Estatuto dos Benefícios Fiscais e o Código Fiscal do Investimento.” *Assembleia da República, DR 1.ª série* 101.
- Deyanova, Kameliya, Nataliia Brehmer, Artur Lapidus, Victor Tiberius, e Steve Walsh. 2022. *Hatching start-ups for sustainable growth: a bibliometric review on business incubators*. Review Paper, Potsdam, Germany: Review of Managerial Science.
- IAPMEI. 2023. *Rede Nacional de Test Beds*. 01 de 01. Acedido em 12 de 08 de 2023. <https://www.iapmei.pt/Paginas/Rede-Nacional-de-Test-Beds.aspx>.
- García-Ochoa, Celia Polo, Carmen De-Pablos-Heredero, e Francisco José Blanco Jiménez. 2020. “How business accelerators impact startup’s performance: Empirical insights from the dynamic capabilities approach.” *Intangible Capital* 16(3): 107-125.
- Ries, Eric. 2017. *The Startup Way*. Crown Publishing Group.
- . 2013. *Lean Startup*. Prime Books.
- Denscombe, Martyn. 2021. *The Good Research Guide: Research Methods for Small-Scale Social Research Projects*. United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Startup Nations Standard Declaration. 2021. *Startup Nations Standard*. 01 de 01. Acedido em 01 de 10 de 2021. <https://startupnationsstandard.eu/files/SNS-declaration.pdf>.
- Battaglia, Angelo, e Diane-Gabrielle Tremblay. 2011. “22@ and the Innovation District in Barcelona and Montreal: A Process of Clustering Development between Urban Regeneration and Economic Competitiveness.” *Urban Studies Research* 1-17.

- Bergek, Anna, e Charlotte Norrman. 2008. "Incubator best practice: A framework." *Technovation* Volume 28, Issues 1-2, Pages 20-28.
- Hudáková, Monika, Hana Urbancová, e Lucie Vnoucková. 2019. "Key Criteria and Competences Defining the Sustainability of Start-Up Teams and Projects in the Incubation and Acceleration Phase." *Sustainability (Switzerland)* 11(23).
- Li, Haiyang, e Kwaku Atuahene-Gima. 2002. "The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures." *Strategic Management Journal* 23;469-490.
- Eschholz, Vitor, Mário César Silva, Izabela Simon Rampasso, Rosley Anholon, e Robert Eduardo Cooper Ordonez. 2018. "Primary criteria used by business incubators for the selection of new enterprises: analysis of selection notices." *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 15(2) ; 224-231.
- Vaz, Roberto, Sandrina Francisca Teixeira, e João Vidal de Carvalho. 2022. "Comfortable but Not Brilliant: Exploring the Incubation Experience of Founders of Technology-Based Startups." *Sustainability* 14, 15864.
- Diakanastasi, Elli, Angeliki Karagiannaki, e Katerina Pramatarí. 2018. "Entrepreneurial Team Dynamics and New Venture Creation Process: An Exploratory Study Within a Start-Up Incubator." *SAGE Open* 8(2).
- Bruneel, J., T. Ratinho, B. Clarysse, e A. Groen. 2012. "The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations." *Technovation* 32(2),110-121.
- Al-Mubaraki, Hanadi Mubarak, e Michael Busler. 2011. "The incubators economic indicators: Mixed approaches." *Journal of Case Research in Business and Economics* 4-1.
- Aljalalma, Jaber, e John Slof. 2022. "An Updated Systematic Review of Business

- Accelerators: Functions, Operation, and Gaps in the Existing Literature.” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity) 8(4).
- Battle, Sandra Musterós. 2016. *Performance of Business Incubators - The stakeholder's perspective*. Master Thesis, Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- Blank, Steve. 2013. *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. 05. Acedido em 10 de 10 de 2023. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.
- Cunha, Jorge, Tiago Leite, e Daniel Polónia. 2018. “ON THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS TO FOSTER ENTREPRENEURSHIP.” *4th International Conference on Production Economics and Project Evaluation*. Guimarães: ICOPEV. 52-57.
- Davidson, H. 2021. *The Incubator Investment in Network Events: Does the Business Incubator's Quality of Programming and Founder Personality Traits Influence Startup Performance?* Doctoral Dissertation, New York, NY, USA: Pace University.
- Ditsche, Jochen, e Damien Dujacquier. 2019. *Roland Berger*. 24 de 01. Acedido em 10 de 10 de 2023. <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/How-accelerators-and-incubators-can-reinvent-themselves.html>.
- European Union. 2023. *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES)*. 27 de 09. Acedido em 10 de 10 de 2023. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/pt/policies/desi>.
- Eurostat. 2022. *Key figures on European business*. Industry, trade and services Key figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evans, Dave, e Jake McKee. 2010. *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*. Wiley Publishing Inc.
- Gatti, Bernardete A. 2004. “Estudos quantitativos em educação.” *Educação e Pesquisa* 30(1);11-30.
- Guillen, Rebeca Isabel, e Manoel Veras. 2018. “Processo de incubação de empresas de base

- tecnológica à luz da gestão de projetos: Um estudo de casos múltiplos.” *Revista de Gestão e Secretariado* 9(2),126-157.
- Hannon, Paul D., e Paul Chaplin. 2003. “Are incubators good for business? Understanding incubation practice—the challenges for policy.” *Environment and Planning C: Government and Policy* 21,861-881.
- Hausberg, J. Piet, e Sabrina Korreck. 2020. “Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review.” *J Technol Transf* (J Technol Transf) 45;151-176.
- IDC, Startup Portugal, Portugal Digital. 2021. *Startup & Entrepreneurial Ecosystem*. Report, Portugal: IDC, Startup Portugal, Portugal Digital.
- IEFP. 2023. *Empreende XXI*. 01 de 01. Acedido em 12 de 08 de 2023.
<https://empreendexxi.pt/>.
- International Business Innovation Association. 2017. “InBIA - Operational Definitions.”
<https://inbia.org/>. 09. Acedido em 12 de 07 de 2023. https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/Terms_4.pdf.
- Knechtel, Maria do Rosário. 2014. “Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.” *Intersaberes*.
- Meyer, Holger. 2019. *UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators 2019- 2020*. WORLD RANKINGS REPORT 19/20, Stockholm, Sweden: UBI Global.
- Porto Business School. 2022. *Entrepreneurial Act - Facts & Features*. Study, Porto: Porto Business School.
- Ribeiro, Humberto, Raquel Meneses, e João Sousa. 2019. “A STUDY OF THE BENEFITS FOR STARTUPS COMING FROM INCUBATORS.” *12th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*. Thessaloniki: EuroMed Press. 1033-1047.
- StartupBlink. 2023. *Global Startup Ecosystem Index 2023*. Index, Barcelona: StartupBlink.

Weele, Marijn van, Frank J. van Rijnsoever, Chris P. Eveleens, Henk Steinz, Niels van Stijn, e Menno Groen. 2016. "Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups." *The Journal of Technology Transfer* (Springer) 43:1161–1189.

9. Anexos

Formulário de Questionário às Startups

Início do bloco: Qualificação Empreendedor

Somos um grupo de três alunos que se encontram a desenvolver uma Tese no âmbito do mestrado executivo em Inovação e Empreendedorismo.

Portugal vive hoje momentos de afirmação alicerçados na sua energia positiva, qualidade de vida, segurança, clima, cultura, talento e ambiente favorável ao empreendedorismo e novos negócios. Pretendemos estudar as duas faces envolvidas, as Incubadoras e as Startups, com a aspiração de realizar um trabalho que melhore esse ecossistema.

Só poderemos ajudar a criar um futuro melhor com a tua participação.

Obrigado! (o questionário demora aproximadamente 5 minutos a completar)

In the scope of the Executive Master in Innovation and Entrepreneurship, we are a group of three students developing our Thesis work. As Portugal stands out for its positive energy, quality of life, safety, climate, culture, talent and favourable environment for entrepreneurship and new businesses, we intend to study the two sides involved, the Incubators and the Startups, with the aspiration of doing a work that improves this ecosystem.

We can only help create a better future with your participation.

Thank you! (the questionnaire takes approximately 5 minutes to complete)

Q1 Tem ou teve alguma Startup? | Do you have or had any Startup?

Sim | Yes

Não | No

Fim do bloco: Qualificação Empreendedor

Início do bloco: Qualificação Startup

Q2 Atualmente está incubado em alguma incubadora? Se sim, indique qual. | Are you currently incubated in an incubator? If yes, please indicate which.

Q3 Há quanto tempo a sua Startup foi constituída? | How long ago was your Startup established?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# anos years	
----------------	--

Q4 Qual a dimensão da equipa fundadora (incluindo-o a si)? | How big is the founding team (including you)?

1 2 3 4 4 5 6

# fundadores founders	
-------------------------	--

Q5 Na equipa fundadora, quais as *hard skills* que dispõem (indicar todas as que se verificam)? | In the founding team, which hard skills do you have (please indicate all that apply)?

- Tecnológica / Científica | Tech / Science
 - Gestão | Management
 - Comercial | Sales
 - Marketing
 - Administrativa | Administrative
 - Contabilidade | Accounting
 - Recursos Humanos | Human Resources
 - Jurídica | Legal
 - Outras. Quais? | Others. Which ones?
-

Q6 Na equipa fundadora, quais os idiomas que dominam (indicar todos os que se verificam)? | In the founding team, which languages do they master (please indicate all that apply)?

Português | Portuguese

Inglês | English

Francês | French

Alemão | German

Espanhol | Spanish

Neerlandês | Dutch

Mandarim | Mandarin

Árabe | Arabic

Outros? | Others? _____



Q7 Quais os setores em que a sua Startup actua? | What sectors does your Startup operate in?

- Advertising and Marketing
- Agriculture
- Artificial Intelligence
- Augmented Reality
- Biotechnology
- Blockchain
- Clean Energy
- Cloud Computing
- Cybersecurity
- Data Analytics
- E-commerce
- EdTech (Education Technology)
- Enterprise Software
- Fashion Tech
- Financial Technology (FinTech)
- Food and Beverage

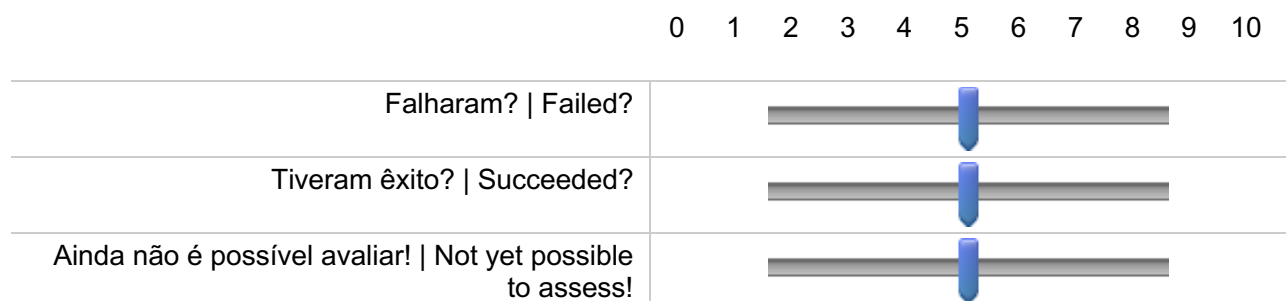
- Gaming
- HealthTech
- Hospitality Tech
- Human Resources Tech
- InsurTech (Insurance Technology)
- Internet of Things (IoT)
- Legal Tech
- Logistics and Delivery
- Manufacturing Tech
- Marketing Tech
- Media and Entertainment
- MedTech (Medical Technology)
- Mobile Apps
- Nanotechnology
- Natural Language Processing
- Online Marketplaces
- Personal Finance

- Property Technology (PropTech)
- Real Estate
- Retail Tech
- Robotics
- SaaS (Software-as-a-Service)
- Social Media
- Space Tech
- Sports Tech
- Sustainable Tech
- Telecommunications
- Tourism and Travel Tech
- Transportation
- Virtual Reality
- Wearable Tech
- Wellness and Fitness
- 3D Printing
- Outros. Quais? _____

Q8 Qual ou quais os tipos de financiamento que já recorreu? | What types of funding have you already used?

- Próprio | Bootstrapped
- Família e Amigos | Friends and Family
- Business Angels
- Venture Capital
- Bancário | Bank
- Fundos Públicos | Bolsas | Public Grants
- Prémios de Programas de Aceleração | Hackthons | Demo Days | Prize money from Acceleration Programmes
- Outro? | Other? _____

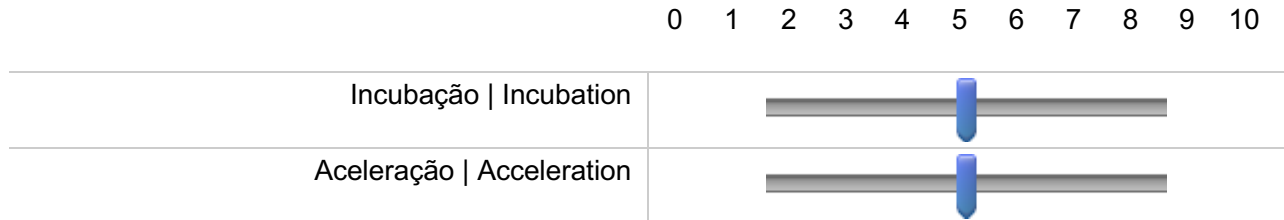
Q9 Das experiências que teve como fundador, quantas considera que: | Of the experiences you have had as a founder, how many do you consider that:



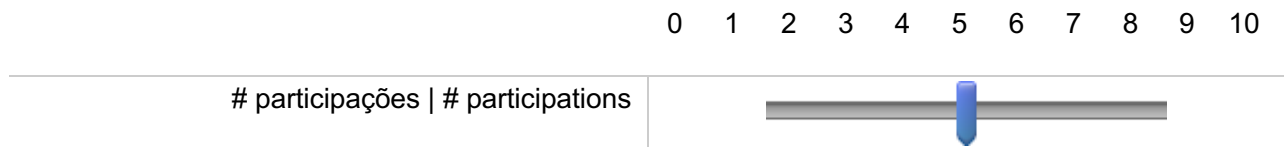
Fim do bloco: Qualificação Startup

Início do bloco: Qualificação Incubação

Q10 Quantas candidaturas fez a programas de incubação e/ou aceleração? | How many applications have you made to incubation and/or acceleration programmes?



Q11 Quantas participações teve em programas de incubação e/ou aceleração? | How many participations have you had in incubation and/or acceleration programmes?



Q12 Quando efetuou a candidatura ao(s) programa(s) de incubação/aceleração em que participou, que aspetos foram mais relevantes? | When you applied to the incubation/acceleration programme(s) in which you participated, what aspects were most relevant?

- Acesso a mentores e consultores especializados | Access to specialist mentors and advisors
- Oportunidades de networking | Networking opportunities
- Acesso a financiamento e investimento | Access to finance and investment
- Formação em skills focadas no empreendedorismo | Entrepreneurship-focused skills training

Q13 A incubadora a qual está vinculado utiliza algum modelo de garantia de sucesso da incubação? | Does the incubator to which you are incubated have any kind of a success guarantee model of the

incubation?

- Sim, através de Equity Financing | Yes, through Equity Financing
 - Sim, através de Convertible Notes | Yes, through Convertible Notes
 - Sim, outros? | Yes, others?
-

- Não, mas penso que seria interessante. | No, but I think it would be interesting.
- Não, e não vejo interesse. | No and I don't see the point.

Q14 Durante o processo de incubação tem alguma obrigação de reportar algum tipo de informação de desempenho do negócio? | During the incubation process do you have any obligation to report any kind of business performance information?

- Faturação | Invoicing
 - Lucro | Profit
 - Retorno sobre o investimento | Return over investment
 - EBIDTA
 - Outras? | Other? _____
-

Q15 Considera que a incubação ajudou a sua startup a acelerar o processo de crescimento (0 - Não ajudou | 10 - Ajudou imenso)? | Do you consider that incubation helped your startup to accelerate it's

growth process (0 - Not helpful | 10 - Totally helpful)?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Q16 Qual o nível de satisfação dos programas em que participou (0 - Muito insatisfeito | 10 - Muito satisfeito)? | What is your level of satisfaction with the programmes in which you participated (0 - Very unsatisfied | 10 - Very satisfied)?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

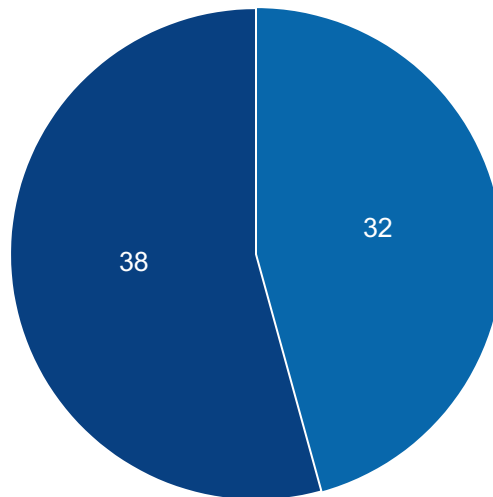


Fim do bloco: Qualificação Incubação

Resultados do Questionário às Startups

Q1 - Tem ou teve alguma Startup?

70 Respostas



● Não | No ● Sim | Yes

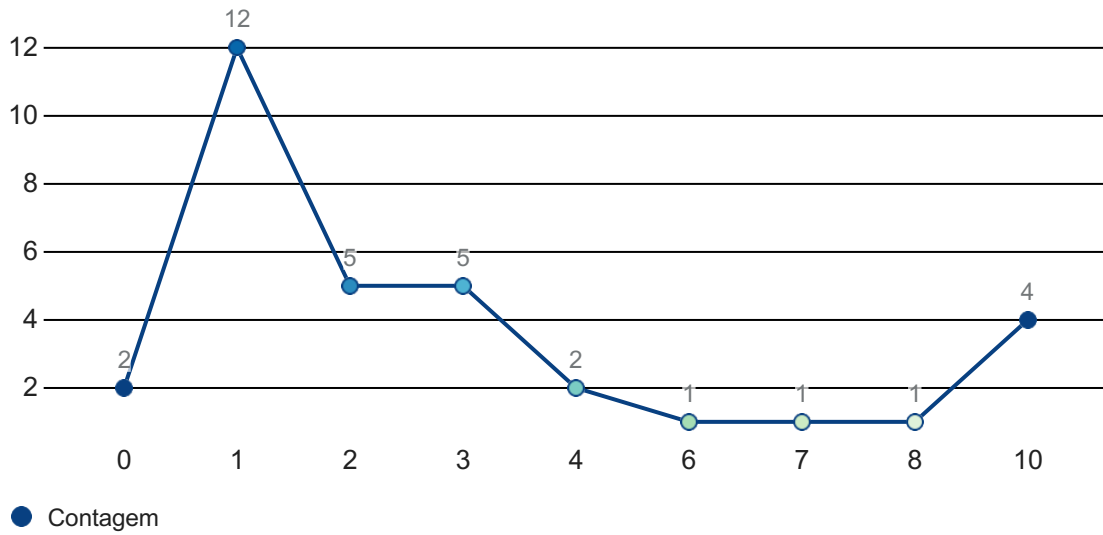
Q2 - Atualmente está incubado em alguma incubadora?

28 Respostas



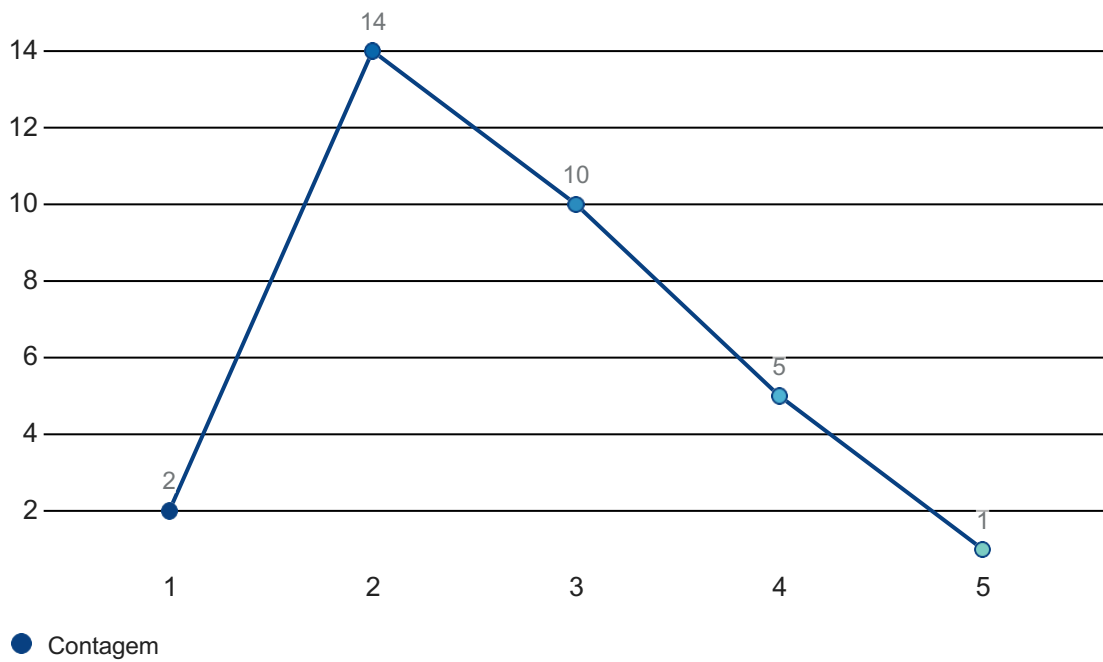
Q3 - Há quanto tempo a sua startup foi constituída? (# anos)

33 Respostas



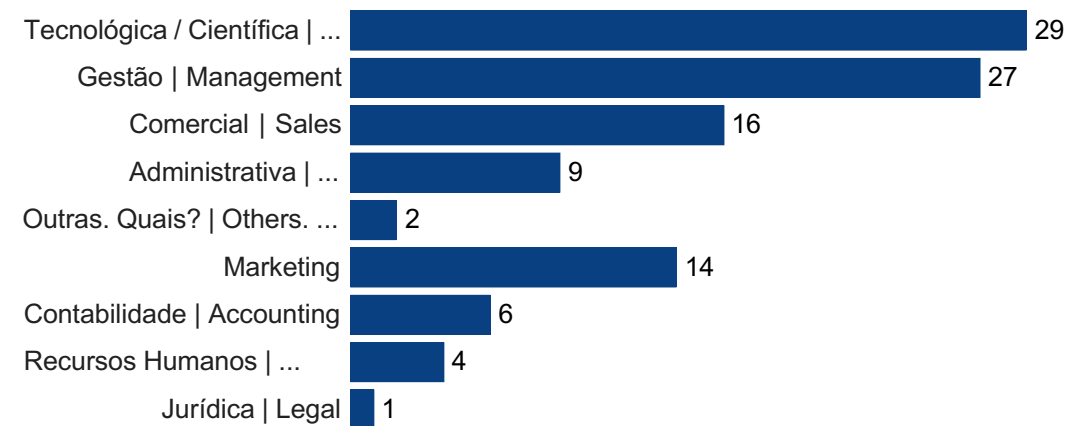
Q4 - Qual a dimensão da equipa fundadora?

32 Respostas



Q5 - Na equipa fundadora, quais as competências que dispõem (indicar todas as que se verificam)?

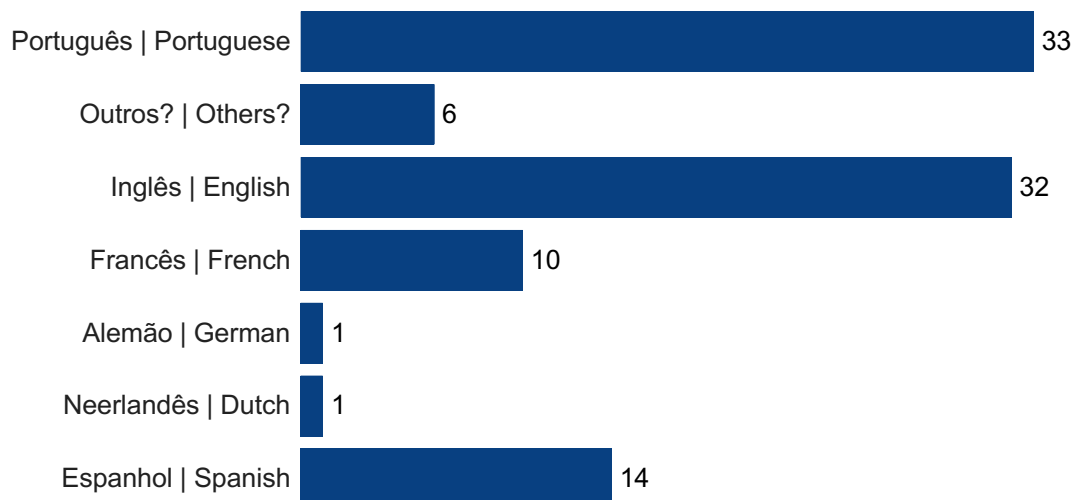
38 Respostas



● Contagem de opções

Q6 - Na equipa fundadora, quais os idiomas que dominam (indicar todos os que se verificam)?

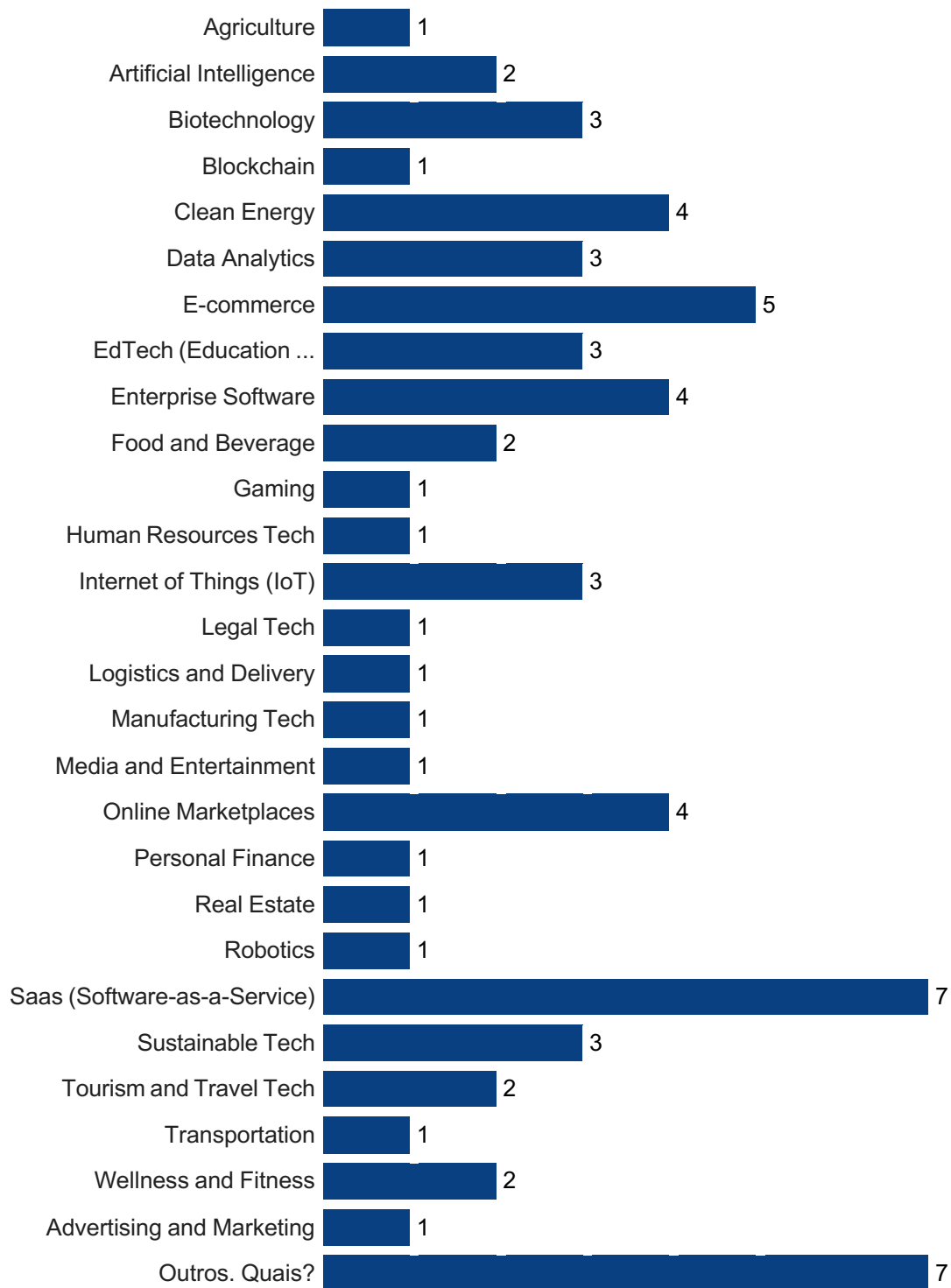
38 Respostas



● Contagem de opções

Q7 - Quais os setores em que a sua Startup actua?

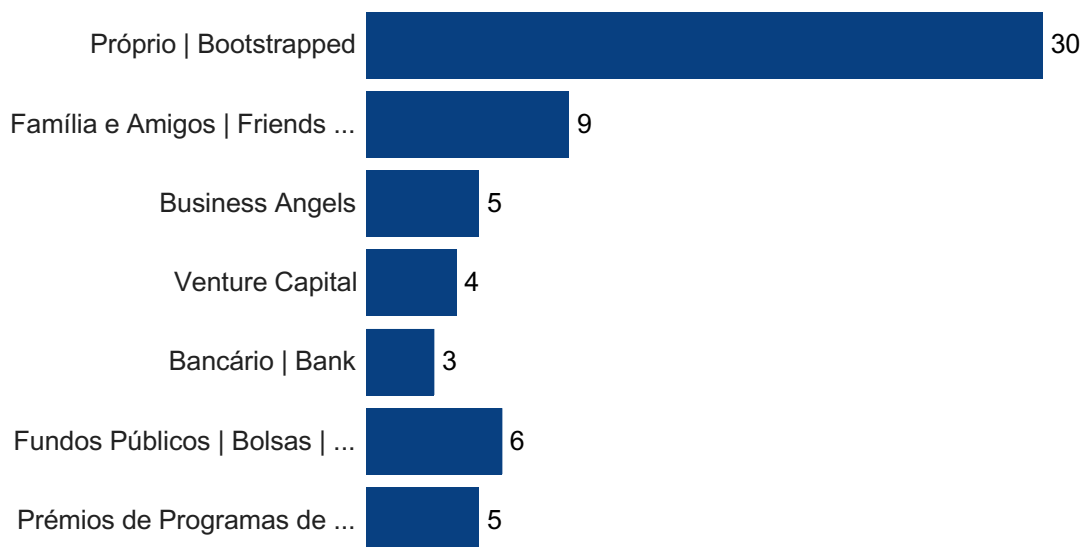
38 Respostas



● Contagem de opções

Q8 - Qual ou quais os tipos de financiamento que já recorreu?

38 Respostas



● Contagem de opções

Q9.1 - Das experiências que teve como fundador, quantas considera que falharam?

37 Respostas

Experiências	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10
Nº de Ocorrências	13	11	4	2	1	2	2	1	1	0

Q9.2 - Das experiências que teve como fundador, quantas considera que tiveram êxito?

37 Respostas

Experiências	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10
Nº de Ocorrências	16	10	3	4	1	3	0	0	0	0

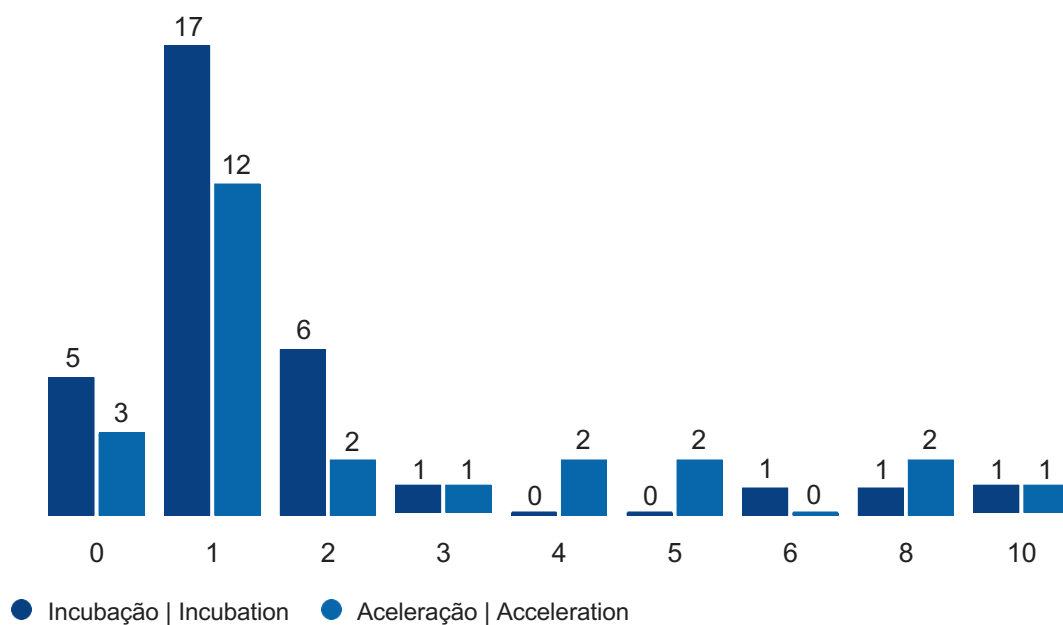
Q9.3 - Das experiências que teve como fundador, quantas considera que ainda não é possível avaliar?

37 Respostas

Experiências	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10
Nº de Ocorrências	18	11	0	1	0	1	2	0	0	4

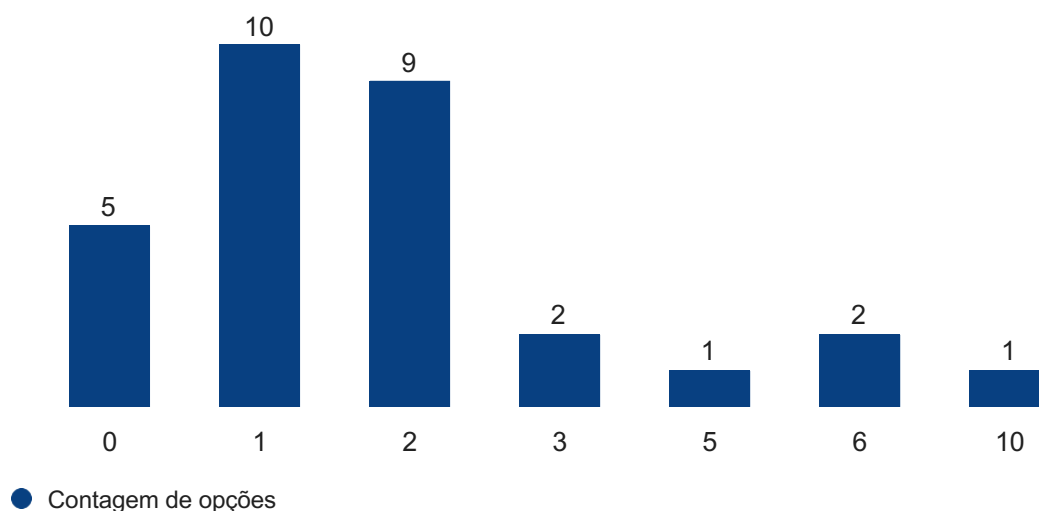
Q10 - Quantas candidaturas fez a programas de incubação e/ou aceleração?

32 Respostas



Q11 - Quantas participações teve em programas de incubação e/ou aceleração?

30 Respostas



Q12 - Quando efetuou a candidatura ao(s) programa(s) de incubação/aceleração em que participou, que aspetos foram mais relevantes?

33 Respostas

Acesso a mentores e consultores especializados Access to specialist mentors and advisors	22
Oportunidades de networking Networking opportunities	20
Acesso a financiamento e investimento Access to finance and investment	13
Formação em competências focadas em empreendedorismo Entrepreneurship-focused skills training	10

Q13 - A incubadora a qual está vinculado utiliza algum modelo de garantia de sucesso da incubação?

33 Respostas

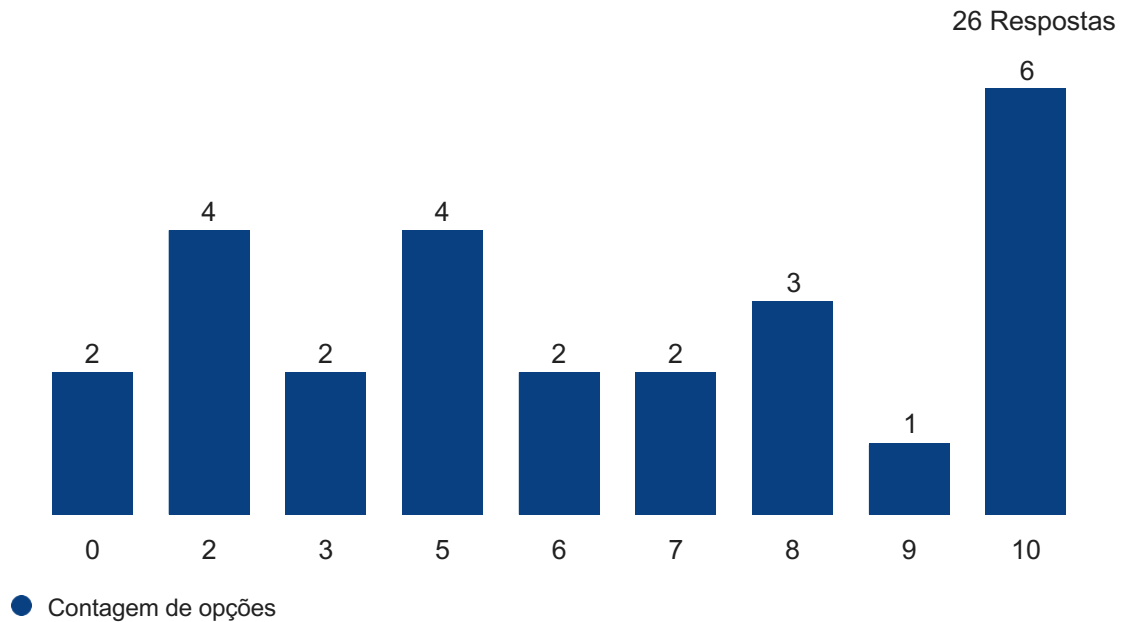
Sim, através de Equity Financing Yes, through Equity Financing	5
Sim, através de Convertible Notes Yes, through Convertible Notes	6
Sim, outros? Yes, others?	3
Não, mas penso que seria interessante. No, but I think it would be interesting.	18
Não, e não vejo interesse. No and I don't see the point.	5

Q14 - Durante o processo de incubação tem alguma obrigação de reportar algum tipo de informação de desempenho do negócio?

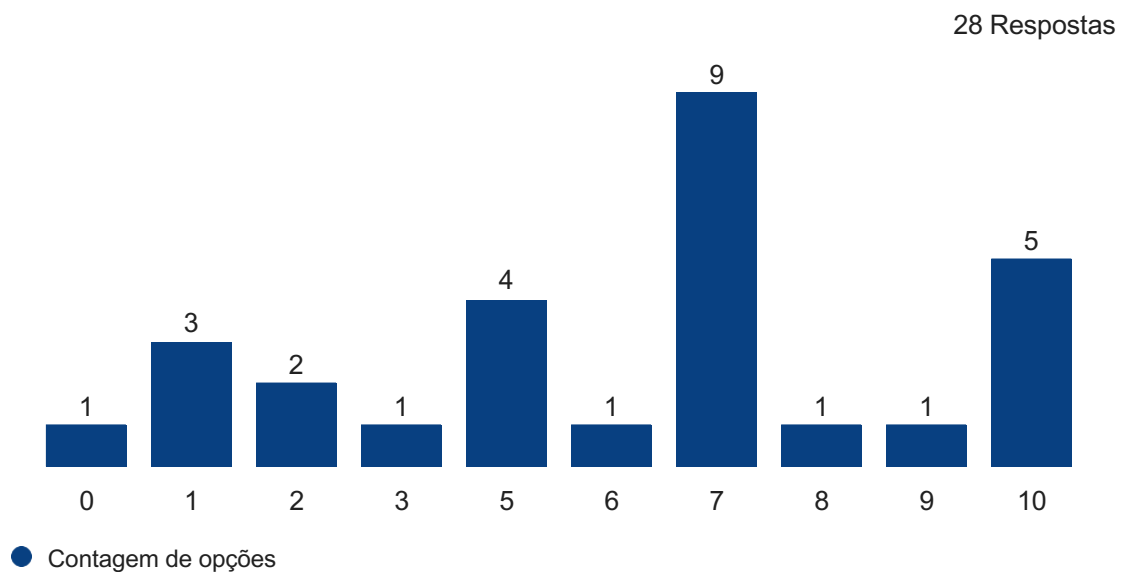
25 Respostas

Faturação Invoicing	11
Lucro Profit	5
Retorno sobre o investimento Return over investment	4
EBIDTA	5
Sem Obrigação	9

Q15 - Considera que a incubação ajudou a sua startup a acelerar o processo de crescimento (0 - Não ajudou | 10 - Ajudou imenso)?



Q16 - Qual o nível de satisfação dos programas em que participou (0 - Muito insatisfeito | 10 - Muito satisfeito)?



Guião de Entrevista aos Gestores de Incubadoras

1. Qual é a sua experiência com incubação de *startups*?
2. Como avalia a importância da etapa incubação para o sucesso das *startup*? Justifique, por favor.
3. Como é que as incubadoras podem medir o progresso das suas incubadas ao longo de um processo de incubação?
4. Que variáveis devem ser analisadas para avaliar quanto tempo uma *startup* deve participar em programas de incubação?
5. Na sua opinião, que informação deve ser considerada na fase de seleção de *startups* nos programas de incubação (p. ex. equipa, plano de negócios, etc.).
6. Na sua opinião, quais são as principais formas de monetização e rentabilização que uma incubadora pode oferecer às *startups* para fornecer a melhor proposta de valor a ambas?
7. Como as start-ups podem beneficiar de um ambiente de economia circular e/ou de partilha, que seja implementado pela incubadora?
8. Na perspetiva de uma incubadora, qual o impacto da seleção de fundadores e das suas ideias, no sucesso das *startups*?
9. Quais os serviços que as incubadoras ainda não oferecem, e que poderiam constituir uma mais-valia adicional para as *startups*?
10. Quais são as suas perspetivas para futuro das incubadoras no ecossistema de empreendedorismo nacional?

Transcrições de Entrevistas aos Gestores de Incubadoras

Entrevista Incubadora “A”

O entrevistado tem experiência no ecossistema de empreendedorismo com incubação de *startups* a nível local.

O entrevistado considera que a etapa de incubação é essencial para o sucesso das *startups*, pois oferece uma série de recursos e apoios que podem ajudá-las a superar os desafios iniciais e a crescer de forma sustentável.

Embora não existam métricas definidas, as incubadoras podem medir o progresso das suas incubadas usando uma variedade de métricas, incluindo crescimento da receita, aumento do número de clientes, expansão do mercado e obtenção de financiamento. Revelou também que os incubados estão disponíveis a partilhar informação de gestão.

O tempo de permanência de uma *startup* em um programa de incubação deve ser determinado com base em uma série de fatores, incluindo as necessidades da *startup*, os objetivos da incubadora e os recursos disponíveis. Tipicamente são entre 1 e 2 anos, embora a mais antiga tenha 7 anos de permanência em incubação.

Na opinião do entrevistado, a informação que deve ser considerada na fase de seleção de *startups* inclui a qualidade da equipa, a viabilidade do negócio, o potencial de mercado e o alinhamento com os objetivos da incubadora, nomeadamente ao nível da economia local.

As *startups* podem beneficiar de um ambiente de economia circular e/ou de partilha de várias maneiras, incluindo redução de custos, melhoria da eficiência, acesso a recursos compartilhados e desenvolvimento de soluções inovadoras. Embora não promovam diretamente, fazem-no através de uma rede de parceiros.

Na perspetiva de uma incubadora, a seleção de fundadores e ideias é um fator crítico para o sucesso das *startups*. As incubadoras devem investir tempo e recursos na seleção de *startups* com fundadores talentosos e ideias inovadoras, pois as competências vão ser adquiridas pela equipa ao longo do tempo.

Os serviços que as incubadoras ainda não oferecem, mas que poderiam constituir uma mais-valia adicional para as *startups*, incluem FabLabs, mentoria especializada em áreas específicas.

Entrevista Incubadora “B”

É um perfil sénior, que trabalha com *startups* desde 2012. Foi diretor de uma unidade de negócio da Portugal Ventures e passou também pela BETA-I. Participou na implementação de diversos programas de inovação.

Considera que a passagem por programas de incubação tem um grande impacto no sucesso das *startups* uma vez que os seus fundadores geralmente têm poucas competências de gestão e estão muito focados na construção do produto. Considera também que o défice de *networking* e a falta de conhecimento em captação de investimento são temas que podem ser apoiados pelas incubadoras.

A noção de sucesso numa *startup* pode ser definida pelo levantamento de pelo menos uma ronda de investimento, e claro na escalabilidade do projeto em si. Tipicamente ao final de 3 anos deve demonstrar estabilidade e/ou rentabilidade

O conceito de comunidade é de extrema importância, pois geralmente, após terminar o período de incubação as *startups* continuam ligadas à incubadora e continuam a recolher benefícios desta ligação. As empresas *alumni* partilham recursos, experiências ou contactos com as *startups* mais recentes.

Durante o período de candidaturas de *startups* aos processos de incubação é de extrema importância observar o perfil dos fundadores e da equipa como um todo, devendo ser “hustle”. Durante este processo é importante interagir direta e frequentemente com os fundadores ao invés de apenas se recorrer a uma análise documental.

É importante que tanto a incubadora sinta que faz parte do sucesso da *startup*, assim como a *startups* sinta que é do interesse da incubadora que a mesma seja bem-sucedida. Para isso podem ser considerados diversos tipos de partilha de proveitos como a participação no capital ou *equity* na troca do serviço de incubação, ou taxa de sucesso numa eventual futura ronda de financiamento. É de notar que as *startups* dificilmente, recorrem a financiamentos públicos.

A criação de uma estrutura de economia partilhada por parte da incubadora poderia fazer sentido num ecossistema mais maduro e com capacidade financeira.

É importante focar-se também na fase de pós-incubação, pensar nomeadamente em programas de *scaleup*, não crescer, mas sim escalar.

No que toca aos temas da atualidade, fundamentalmente: sustentabilidade, descarbonização, etc., já existe preocupação e os mesmos são incorporados nos programas de incubação, em diversos níveis.

No que diz respeito aos programas de incubação oferecidos no ecossistema nacional, há muita duplicação ao nível da oferta (entre as incubadoras) e há também acesso a muito dinheiro público.

Entrevista Incubadora “C”

O gestor da Incubadora tem uma larga experiência de processos de incubação, tendo um perfil de empreendedor que mantém ainda hoje através da presença em várias *startups*.

Tem dificuldades em quantificar a importância do processo de incubação apesar de relevar a convicção que a generalidade das ideias e ou projetos não existiriam sem as incubadoras e os respetivos processos de incubação/aceleração.

Refere que segundo a sua experiência há uma clara unanimidade na necessidade de medição do progresso das *startups* durante estes processos. Contudo, as métricas que poderão ser utilizadas variam, entre as quais: taxa de sobrevivência, número de rondas efetuadas, vendas, etc.

Na seleção das candidaturas a programas de incubação deve ser tida em conta o foco que a equipa tem na escalabilidade da sua solução, assim como a sua composição; plano de negócios; *founder marketfit*; problema real em que as pessoas estão dispostas a pagar para resolver o problema e o nível de validação.

Com formas de melhorar a rentabilidade dos processos, sugere que deve-se retirar o estado e a máquina administrativa do processo, a incubadora receber *equity*, pois num eventual exit, o retorno deverá cobrir o investimento da entidade local e dos investidores privados.

Considera também de extrema importância a partilha nas incubadoras com um fio condutor e estratégia de rumo, senso necessário estarem focados na eficiência por uniformização, partilha e agregação da informação. É fundamental a criação de um repositório de boas práticas de forma a incentivar a disseminação do conhecimento adquirido.

Os fundadores são mais importantes que a ideia, pois são as variáveis que menos mudam em relação a tudo o resto.

Horizonte temporal é muito importante e em termos de gestão de expectativas, mas o retorno não será imediato, pois o ecossistema local deverá ser suficiente para testar e depois permitir escalar a nível nacional. Deve-se evitar a generalização e querer chegar a todos os setores e apostar em áreas nicho.

Entrevista Incubadora “D”

É um perfil sénior, que trabalhou na Incubadora do ISCTE. Está nesta incubadora desde 2016.

Considera que para o processo de incubação ser relevante para a fazer crescer e alavancar o negócio das *startups* que tipicamente estão focados na solução, produto ou serviço, e não têm atenção ao mercado, à sustentabilidade do negócio, pois quando já têm investimento a responsabilização sobre esse investimento não é completa e neste sentido o grande papel das incubadoras é fazer que as suas incubadas estejam comprometidas. Isto apenas é possível se as incubadoras tiverem equipa com conhecimento multidisciplinar. É também importante o sentido de comunidade, uma vez que as incubadas mais antigas que podem prestar mentoria e apoio aquelas mais recentes.

É importante perceber se existe interação entre incubadora e incubada, e se não, as incubadas devem ser convidadas a sair, pois o sucesso do programa reside na entrega de valor e interação entre ambas, assim como em toda a comunidade, como a presença em eventos promovidos pela incubadora. Têm sempre a possibilidade de passar para incubação virtual, ou para outros escritórios de *coworking*. Antes da incubação devem ser definidos os objetivos para cada incubada, assim como todos os KPI que permitem efetuar medições de progresso, entre os quais temos: reuniões periódicas, volume de faturação, nº clientes, presença em mercados, cumprimento dos objetivos, etc.

Em média, na incubadora, a idade média de permanência em incubação é de 3,5 anos. Contudo os negócios a incubar devem trazer valor para o município, e com essa premissa, algumas empresas podem ficar mais tempo do que o inicialmente estabelecido, porque a alternativa quando existe sucesso acaba por ser a saída do concelho, o que não é desejável. O potencial para manter atividade no município, a capacidade de faturar, que sejam escaláveis, que paguem impostos locais (derramas), criação de postos de trabalho, e que embora seja uma incubadora agnóstica ao setor de atuação, é recomendado atuem nos eixos estratégicos para o município, nomeadamente: cidades inteligentes, educação, turismo, lazer, sustentabilidade, etc.

No que diz respeito à componente de financiamento, existem parceiros que atuam no mercado de capital de risco, que ficam com uma *equity* numa futura venda. Considera-se que este modelo poderia ser eventualmente explorado por esta incubadora, contudo não existe sensibilidade sobre o que as *startups* pensam sobre este tema. Para haver concorrência com outro tipo de espaços como *Startup Studios*, *Build Up Labs* ou incubadoras privadas, estas incubadoras têm de oferecer muito mais. Por outro lado, quando falamos em custos operacionais de incubação, por si, nenhuma incubadora é sustentável apenas com as quotizações das suas incubadas, pelo que terá sempre de haver algum tipo de patrocínio por parte do município.

Entrevista Incubadora “E”

Desde 2008, faz parte da equipa da Incubadora. Esta instituição oferece serviços não apenas como uma incubadora, mas também desempenha o papel de uma "Associação Empresarial", destacando-se por não se limitar exclusivamente a projetos em estágios iniciais, mas também apoiando iniciativas empresariais mais maduras.

Considera que a fase de incubação desempenha um papel crucial no ciclo de vida de uma *startup*. No entanto, reconhece que a abordagem à incubação pode variar consideravelmente, dependendo do conhecimento e da experiência dos fundadores em relação à estratégia, posicionamento e definição do modelo de negócio. A falta de familiaridade ou maturidade nestas áreas emerge como a principal fraqueza dos fundadores.

A Incubadora desempenha um papel fundamental na construção do modelo de negócio, e este processo é percebido como uma parceria colaborativa. A Incubadora auxilia os fundadores na identificação de perspetivas que podem passar despercebidas, contribuindo com diferentes pontos de vista. Além disso, proporciona a expansão da rede de contatos, acesso a mentores, ligações empresariais e acesso a programas de apoio ao empreendedorismo, muitos deles promovidos pelo setor público. O *networking* e eventos de natureza informal, como "*Meet the Founders*," mesas redondas, apresentações dos fundadores e *startups* recém-chegadas, *pitchings* e *showcases* de empresas também fazem parte do conjunto de recursos disponíveis.

As dificuldades identificadas em projetos altamente específicos e técnicos podem ser desafios complexos a superar. A escassez de recursos humanos de alto nível tecnológico e a falta de mentores especializados nessas áreas podem limitar significativamente o desenvolvimento e a inovação dentro da organização.

A questão da ocupação do espaço de trabalho em cerca de 98% é um reflexo da alta demanda por recursos, mas, ao mesmo tempo, pode restringir a flexibilidade e a capacidade de expandir atividades e programas. Isso sugere a necessidade de considerar estratégias para otimizar o uso do espaço existente ou buscar alternativas para atender a crescente demanda.

Em comparação com outras entidades como a Startup Braga, a dificuldade no financiamento às incubadas, pode ser atribuída à natureza dos investidores disponíveis. Se a incubadora possui uma rede de potenciais financiadores mais inclinados para investimentos de capital em oposição a investimentos de risco, pode ser útil buscar diversificar essa rede para incluir investidores dispostos a assumir riscos iniciais. Isso pode ajudar a preencher a lacuna entre as fases iniciais (*early stage*) e a validação do produto mínimo viável (MVP).

Entrevista Incubadora “F”

O entrevistado faz parte da estrutura da incubadora há cerca de 15 anos. A incubadora existe há cerca de 26 anos e oferece acompanhamento operacional, onde cada *startup* tem um gestor próprio, que presta um acompanhamento intensivo na validação do negócio, além de diversos serviços disponibilizados aos empreendedores. São 3 pessoas que trabalham com cerca de 40 *startups* incubadas.

A incubadora tem um processo de seleção aberto, com uma seleção a cada 2 meses. O empreendedor é convidado a apresentar um *pitch* quando se verifica que está num estado de maturidade adequado para ser incubado. Os fundadores são fundamentais para o sucesso, sendo importante que reúnam a equipa adequada. Durante o processo de incubação, é importante que as *startups* sejam rápidas na avaliação do *fit* entre o produto e o mercado.

A incubadora pretende reforçar as operações com um *Community Manager* e também na componente de desenvolvimento de negócios.

Entrevista Incubadora “G”

A responsável pela tem 6 anos de experiência no setor. Esta incubadora está localizada no Concelho de Oeiras e existe desde 2011, tendo atualmente 22 incubadas presenciais e 4 virtuais.

Considera-se que a etapa de incubação é muito importante para o sucesso das *startups*. Pois a incubadora serve como ponte com outras empresas, serviços e recursos que podem dar um valor adicional às *startups*.

O processo de incubação dura 18 meses, e é seguido por um período de desenvolvimento. O mentor que faz a seleção das incubadas também faz uma avaliação a cada 6 meses. São utilizados indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o progresso das incubadas.

A duração da incubação depende da *startup*, pois considera que as start-ups que estão dentro das áreas de interesse do parque tecnológico e do município de Oeiras, que são atualmente saúde, ciências da vida, tecnologia aplicada, ambiente, sustentabilidade, economia do mar, aeroespacial, economia circular, podem beneficiar de um período de incubação mais longo.

A avaliação pelo mentor, a escalabilidade, o comprometimento da equipa e a participação em eventos para todas as incubadas são informações importantes para a seleção de *startups*, tendo um especial foco nos fundadores, pois estes têm de ser resilientes, inovadores, capazes de pedir ajuda quando necessário, humildes e capazes de aceitar ajuda.

A incubadora não investe em *startups*, mas sim na dinâmica do ecossistema. As incubadas pagam uma taxa mensal, que ajuda a cobrir os custos da incubadora e a fornecer um retorno aos investidores.

As start-ups podem beneficiar de um ambiente de economia circular e/ou de partilha, que seja implementado pela incubadora. Para isso, a incubadora tem parcerias com empresas do parque de escritórios, com empresas fora do parque e do município, incluindo parcerias internacionais.

A incubadora considera que os serviços que ainda não oferece, mas que poderiam constituir uma mais-valia adicional para as *startups*, são conexões com investidores, como *business angels* e capitais de risco, assim como a procura de mais parcerias.

Entrevista Incubadora “H”

O entrevistado bastante experiência em incubação e defende que é uma etapa importante para o sucesso das *startups*, contudo não é essencial. No entanto, pode ser um fator determinante para o sucesso de *startups* que estão em fase inicial e que precisam de apoio para validar a sua ideia, desenvolver o seu produto ou serviço e criar uma rede de contactos.

As incubadoras podem medir o progresso das suas incubadas utilizando uma variedade de indicadores, como taxa de sobrevivência, valor levantado, número de empregados, número de clientes, crescimento do negócio e feedback de clientes e utilizadores.

O tempo de duração da incubação deve ser analisado de acordo com a fase de desenvolvimento da *startup*, os seus objetivos, os recursos e apoios disponíveis e o valor que a incubação está a adicionar à *startup*.

A informação a considerar na seleção de *startups* deve incluir a equipa fundadora, a ideia ou solução, o mercado-alvo, o modelo de negócio, a estratégia de crescimento e o plano de ação. A seleção de fundadores e ideias é um dos fatores mais importantes para o sucesso das *startups*. Os fundadores devem ter as competências e a experiência necessárias para levar a *startup* ao sucesso, e a ideia deve ser inovadora e com potencial de mercado.

As principais formas de monetização e rentabilização das incubadoras incluem taxas de incubação, investimento em *startups*, serviços de consultoria e mentoria, acesso a recursos e apoios e *networking*.

As incubadoras ainda não oferecem uma variedade de serviços que poderiam constituir uma mais-valia adicional para as *startups*, como apoio na obtenção de financiamento, apoio no recrutamento de talento, apoio na internacionalização e apoio na sustentabilidade ambiental.

O entrevistado acredita que o futuro das incubadoras nacionais é promissor e que estas podem desempenhar um papel importante no apoio ao crescimento do ecossistema de *startups* em Portugal, contribuindo para a geração de emprego, inovação e riqueza.

Entrevista Incubadora “I”

A entrevistada tem experiência na área de incubação de *startups* desde 2017, quando estagiou na EvoraTech. Em 2021, participou na avaliação dos Programas *Startup Voucher* e *Visa*, e desde então é responsável pela gestão da incubadora e das suas incubadas.

Considera que a etapa de incubação é extremamente importante para o sucesso das start-ups, mas nem todas as empresas têm essa necessidade. O tecido empresarial é limitado, e as incubadoras têm uma ação chave na estimulação do empreendedorismo. No entanto, pode haver necessidade de espaço e com perfil industrial, nomeadamente no interior do país.

As incubadoras podem medir o progresso das suas incubadas ao longo de um processo de incubação através de uma noção de realidade de cada empresa e atividade, através de reuniões de acompanhamento bimensais, e através de indicadores de desempenho. No entanto, a recolha de indicadores é difícil, pois as incubadas podem retrair-se no fornecimento da informação. O tempo máximo de participação de uma *startup* em programas de incubação é de três anos mais 18 meses, não havendo tempo mínimo. A avaliação do tempo de participação deve ser realizada caso a caso, tendo em conta as necessidades e o progresso da empresa.

Na fase de seleção de start-ups nos programas de incubação, a equipa deve ser composta por pessoas com as competências e experiência necessárias para o sucesso do negócio, o plano de negócios deve ser claro, conciso e viável, e se a incubadora tiver áreas de atuação específicas, pelo que é importante que as start-ups se enquadrem nessas áreas. A seleção de fundadores e das suas ideias tem um impacto significativo no sucesso das *startups*. No entanto, a incubadora não realiza uma análise específica a esta questão, mas é continuamente avaliada.

Na opinião da coordenadora da incubadora, os programas de incubação devem ser adaptados às necessidades das start-ups, o que implica um investimento de tempo e recursos por parte da incubadora, pois estas podem oferecer serviços de valor acrescentado às start-ups, como mentoria, *coaching* e *networking*. As incubadoras podem investir nas start-ups, o que pode ser uma forma de rentabilização para ambas as partes.

As start-ups podem beneficiar de um ambiente de economia circular e/ou de partilha, implementado pela incubadora, através da troca de informação, recursos e conhecimentos. Para isso, é necessário que as incubadoras tenham uma presença física, onde as start-ups possam interagir entre si.

Considera também que os serviços que as incubadoras ainda não oferecem, e que poderiam constituir uma mais-valia adicional para as start-ups, são no apoio no recrutamento, onde as incubadoras podem ajudar as *startups* a encontrar os candidatos certos para as suas vagas, assim como no apoio à internacionalização.

Entrevista Incubadora “J”

A entrevistada tem uma vasta experiência no setor do empreendedorismo, estando há cerca de 4 anos à frente da incubadora. Esta incubadora não gere programas de incubação per si, mas promove o empreendedorismo não só no geral, mas também o de base científico alicerçado pela investigação académica de todas as Faculdades da Universidade.

Defende que a importância da etapa de incubação no ciclo de vida de uma *startup* é importante se os processos e as pessoas envolvidas na incubadora forem bons.

Releva que é importante criarem-se indicadores que as incubadas possam reportar, com métricas adequadas ao contexto da incubação. É importante promover-se uma mudança de mentalidade, pois atualmente em Portugal é difícil haver mentalidade de partilha de informação de negócio.

Para a permanência nos programas de incubação, devem ser definidos marcos e respetivos objetivos a atingir pelas *startups*, e deve-se avaliar a também a sua dimensão, onde as *scaleups* devem ser transitadas para outro tipo de programas. É importante promover uma cultura de proximidade e comunidade.

A aceitação das candidaturas em programas de incubação deve ser feita por uma equipa multidisciplinar de avaliação, que verifica diversos pontos críticos e decide se a *startup* está apta a entrar no programa. Esta avaliação terá um foco muito grande na equipa fundadora, pois entre diversas qualidades avaliadas, deve ser verificado se a paixão pela ideia permite que a equipa se ajuste às necessidades que o mercado tem para ela.

Entrevista Incubadora “K”

O entrevistado tem uma vasta experiência no espaço do empreendedorismo.

Considera que é importante haver consistência por parte dos empreendedores enquanto participam nos programas de incubação de forma a retirar o máximo partido dos mesmos, que parte por ter acesso a *networking*, apoios e acesso a conhecimento especializado, quer seja por mentores ou por *alumni*.

Os programas de incubação devem durar entre 3 e 5 anos, e devem ser trabalhados modelos de negócio que tragam retorno para a incubadora.

É importante alinhar o setor da *startup* com os setores de especialidade da incubadora, pois toda tipicamente as suas redes são focadas em áreas específicas, onde apenas faz sentido incubar empreendedores que atuem no mesmo setor. O nível de compromisso e consistência do fundador é outro aspeto fundamental na aceitação para os programas de incubação,

Atualmente as incubadoras apenas disponibilizam acesso a capital de risco, não operando diretamente neste setor, pelo que considera que seria interessante estudar esta oferta.