



Kevin da Cunha Miotto

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo: Relatório de Estágio no INOPOL Academia de Empreendedorismo – Politécnico de Coimbra

Coimbra, setembro de 2024



Kevin da Cunha Miotto

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizado sob a orientação do Professor Especialista José Benzinho e supervisão da Professora Doutora Sara Proença.

Coimbra, setembro de 2024

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

PENSAMENTO

“If you no longer go for a gap that exists, you’re no longer a racing driver.”

Ayrton Senna

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, que me ensinou a ser empreendedor e sempre me incentivou a seguir em frente. E aos mais novos da família — Nazaré, Maria Helena e Vicente — que o meu exemplo possa servir de inspiração para vós.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

AGRADECIMENTOS

O presente relatório de estágio, que marca a conclusão do Mestrado em Gestão Empresarial, não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas e instituições, às quais expresso a minha profunda gratidão.

Aos meus pais, agradeço pelo apoio incondicional, pela motivação e pela força que sempre me proporcionaram.

Em segundo lugar, agradeço à Coimbra Business School | ISCAC e a toda a sua comunidade académica. Esta prestigiada instituição tem-se destacado ano após ano pelo trabalho excecional, e sou grato a todos os docentes, que transmitiram os conhecimentos e competências essenciais para uma carreira profissional de sucesso.

Um agradecimento especial ao Professor Especialista José Benzinho, meu orientador de estágio, pela sua orientação, apoio constante e disponibilidade ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também ao INOPOL Academia de Empreendedorismo pela oportunidade de realizar o meu estágio curricular, pela confiança depositada em mim e pelos valiosos ensinamentos partilhados.

Aos meus amigos de longa data, por estarem presentes de todas as formas, mesmo à distância, e aos novos amigos que fiz durante esta jornada, pelo companheirismo e pela entreatajuda.

Por fim, à minha família, por estar sempre ao meu lado, e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste projeto.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

RESUMO

O presente trabalho académico aborda a importância das incubadoras de empresas, com foco nas incubadoras de base académica, no estímulo ao empreendedorismo e à inovação, especialmente no contexto português. Este estudo foi desenvolvido como parte do estágio curricular necessário para a obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O mestrando inicia o trabalho descrevendo a relevância do empreendedorismo como motor de crescimento económico, criação de emprego, inovação e aumento da competitividade. Neste cenário, as incubadoras de empresas emergem como elementos centrais, fornecendo suporte essencial para o desenvolvimento de *startups*. Em Portugal, o conceito de incubadora surgiu nos anos 90 e desde então o número de incubadoras tem crescido significativamente, com diversas iniciativas espalhadas pelo país para apoiar novos empreendedores.

O presente relatório divide-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo oferece um enquadramento teórico, abordando conceitos fundamentais como empreendedorismo, inovação e o processo de incubação de empresas. O autor explora diferentes tipos de incubadoras, incluindo aquelas com foco em desenvolvimento económico, tecnologia e inclusão social. Também são discutidas as fases do processo de incubação, que envolvem desde a formulação da ideia e planeamento inicial até a maturidade do negócio.

No segundo capítulo, caracteriza-se a entidade acolhedora do estágio, o INOPOL Academia de Empreendedorismo, uma unidade orgânica do Politécnico de Coimbra dedicada à promoção da inovação, empreendedorismo e empregabilidade. O INOPOL atua em várias frentes, incluindo a incubação de empresas, capacitação e *networking*, proteção de propriedade intelectual, e promoção da empregabilidade. A incubadora oferece diferentes modalidades de suporte, como incubação física, virtual e *co-work*, além de diversos serviços para os empreendedores.

O terceiro capítulo descreve as atividades desenvolvidas durante o estágio, como a reformulação do *website* do INOPOL para melhorar a comunicação com a comunidade

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

académica e empresarial, e a avaliação da viabilidade económico-financeira de projetos empreendedores, utilizando ferramentas desenvolvidas por instituições como o IAPMEI.

Finalmente, no quarto capítulo é realizada a discussão do trabalho, concluindo-se que as incubadoras de base académica desempenham um papel crucial no desenvolvimento de *startups* inovadoras e na promoção de uma cultura e *mindset* empreendedor. Também são identificadas boas práticas para o futuro como, por exemplo, o foco em atividades de alto valor acrescentado e o desenvolvimento da incubação na vertente virtual.

Em resumo, o trabalho destaca que as incubadoras académicas são essenciais para transformar e apoiar ideias em negócios viáveis, contribuindo significativamente para o crescimento económico e social, tanto a nível regional quanto nacional, através da criação e desenvolvimento de empresas. O estudo também aponta para a importância das parcerias estratégicas e redes de colaboração no sucesso das incubadoras e das empresas incubadas, assim como, para a aposta na internacionalização e adoção de políticas de saída e graduação de incubadas que garantam a autossuficiência das empresas após o período de incubação.

Palavras-chave: Incubadoras, Incubação de Empresas, Empreendedorismo, Inovação, INOPOL Academia de Empreendedorismo.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ABSTRACT

The present academic work addresses the importance of business incubators, focusing on academic-based incubators, in fostering entrepreneurship and innovation, particularly in the Portuguese context. This study was developed as part of the curricular internship required for obtaining a master's degree in business management from the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

The student begins by describing the relevance of entrepreneurship as a driver of economic growth, job creation, innovation, and increased competitiveness. In this context, business incubators emerge as central elements, providing essential support for the development of startups. In Portugal, the concept of an incubator emerged in the 1990s, and since then, the number of incubators has grown significantly, with various initiatives across the country to support new entrepreneurs.

The present report is divided into four chapters. The first chapter offers a theoretical framework, addressing fundamental concepts such as entrepreneurship, innovation, and the business incubation process. The author explores distinct types of incubators, including those focused on economic development, technology, and social inclusion. The phases of the incubation process are also discussed, from idea formulation and initial planning to business maturity.

In the second chapter, the hosting entity of the internship is characterized, INOPOL Academia de Empreendedorismo, an organic unit of the Polytechnic Institute of Coimbra dedicated to promoting innovation, entrepreneurship, and employability. INOPOL operates on various fronts, including business incubation, capacity building and networking, intellectual property protection, and promoting employability. The incubator offers different support modalities, such as physical incubation, virtual incubation, co-working, and numerous services for entrepreneurs.

The third chapter describes the activities conducted during the internship, such as the revamping of INOPOL's website to improve communication with the academic and business

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

community, and the assessment of the economic-financial viability of entrepreneurial projects, using tools developed by institutions such as IAPMEI.

Finally, in the fourth chapter, the work is discussed, concluding that academic-based incubators play a crucial role in the development of innovative startups and the promotion of an entrepreneurial culture and mindset. Best practices for the future are also identified, such as focusing on high-value-added activities and the development of virtual incubation.

In summary, the work highlights that academic incubators are essential in transforming and supporting ideas into viable businesses, contributing significantly to economic and social growth, both at regional and national levels, through the creation and development of companies. The study also points to the importance of strategic partnerships and collaboration networks for the success of incubators and incubated companies, as well as the focus on internationalization and the adoption of exit and graduation policies for incubated companies to ensure the self-sufficiency of businesses after the incubation period.

Keywords: Incubators, Business Incubation, Entrepreneurship, Innovation, INOPOL Academia de Empreendedorismo.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 Empreendedorismo	3
1.2 Inovação.....	4
1.3 Incubação de Empresas	5
1.3.1 Tipos de incubadoras	6
1.3.2 Processo de incubação	9
1.4 Empreendedorismo e Incubação.....	12
1.5 Boas práticas.....	14
1.5.1 Panorama Internacional	15
1.5.2 Panorama Nacional.....	19
2 ENTIDADE ACOLHEDORA	25
2.1 Caracterização da entidade	25
2.2 Eixos Estratégicos	26
2.3 Organização e Estrutura.....	27
2.4 Modalidades de incubação e serviços.....	28
2.5 Programas que geram impacto	30
2.6 Parcerias e Redes	34
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	36
3.1 Reformulação e Aprimoramento do <i>Website</i>	36
3.2 Avaliação da Viabilidade Económico-Financeira	37

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

3.3	Análise de Candidaturas ao INOPOL.....	39
3.4	Organização e Acompanhamento de Eventos e Ações de <i>Networking/Bootcamps</i> com o objetivo de Promover o Empreendedorismo	41
3.5	Desenvolvimento de Novas Parcerias e Consolidação das Parcerias Existentes	50
3.6	Apoio Administrativo	51
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO	53
	CONCLUSÃO.....	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
	ANEXOS	64
	ANEXO 1 – Tipos de incubadoras	65
	ANEXO 2 – Tipologias de incubadoras de empresas	66
	ANEXO 3 – Novas categorias de incubadoras.....	67
	ANEXO 4 – Critérios de Boas Práticas.....	68
	ANEXO 5 – Definição de Indicadores de Melhores Práticas	69
	ANEXO 6 – Descrição dos Indicadores da Ferramenta do IAPMEI	70

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1. Etapas do Processo de Incubação.....	10
Figura 2. Fases do Processo de incubação	12
Figura 3. Programas do INOPOL Academia de Empreendedorismo	30
Figura 4. Parceiros do INOPOL	34
Figura 5. <i>Website</i> do INOPOL	37
Figura 6. Rácios financeiros demonstrados na Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento do IAPMEI	39
Figura 7. Indicadores de Análise de Viabilidade demonstrados na Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento do IAPMEI.....	39
Figura 8. Ficha de Candidatura ao INOPOL	40
Figura 9. Palestra do Orador Paulo Azevedo	43
Figura 10. Job Summit IPC & Science2Business	44
Figura 11. Evento Final do Projeto INOVC+.....	45
Figura 12. Visitas às Empresas.....	46
Figura 13. Coimbra Invest Summit	47
Figura 14. Coimbra Summer School on Entrepreneurship	48
Figura 15. Let's Talk INOPOL	49
Figura 16. Academia de Verão “Politécnico 4me”	50

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CSES: *Centre for Strategy & Evaluation Services*

EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EUA: Estados Unidos da América

IA: Inteligência Artificial

IAPMEI Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

I&D: Investigação e Desenvolvimento

I&DT: Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

I&D+I: Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

IES: Instituições do Ensino Superior

IPC: Instituto Politécnico de Coimbra

IPN: Instituto Pedro Nunes

ISCAC: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

KPI: *Key Performance Indicators*

NBIA: *National Business Incubation Association*

PME: Pequenas e Médias Empresas

PRI: Período de Recuperação do Investimento

Q&A: *Questions and Answers*

TI: Tecnologias de Informação

TIC: Tecnologias da informação e comunicação

TIR: Taxa Interna de Rendibilidade

UKBI: *United Kingdom Business Incubation*

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

VAL: Valor Atual Líquido

Abreviaturas em Latim

cf (confer): conferir

e.g. (exempli gratia): por exemplo

et al. (et aliae): e outros

etc. (et cetera): e outras coisas mais

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa expor as atividades realizadas no decorrer do estágio curricular, com o propósito de obter o grau de mestre em Gestão Empresarial, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O mestrando optou pela modalidade de Estágio, uma vez que o objetivo é demonstrar as competências adquiridas de forma prática num contexto organizacional. Para além disso, o estágio curricular permitiu ainda obter uma experiência profissional na área, a aquisição de novos conhecimentos e competências complementares à formação académica e aos conhecimentos adquiridos na Licenciatura e no primeiro ano de Mestrado, e tornar a entrada na vida profissional mais consistente.

O estágio decorreu de fevereiro de 2023 a setembro de 2023 no INOPOL Academia de Empreendedorismo, na área do empreendedorismo e incubação de empresas.

Nos últimos tempos, muito se tem debatido acerca da importância do empreendedorismo, o qual tem sido objeto de estudo crescente e cada vez mais reconhecido como um dos maiores contribuintes para o crescimento económico, criação de emprego, inovação e aprimoramento da competitividade de empresas e regiões.

É consensual que os empreendedores, além de necessitarem de oportunidades empreendedoras (Drucker, 1985), carecem de recursos internos bem desenvolvidos para explorá-las (Michael *et al.*, 2002). Por isso, as incubadoras de empresas são um *player* fundamental neste ecossistema, procurando fornecer todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das *startups* que estão a ser incubadas.

Em Portugal, o fenómeno da incubação surgiu na década de 1990 e desde então tem-se verificado um aumento significativo no número de incubadoras ao longo dos últimos anos (Caetano, 2012). Em 2019, a Rede Nacional de Incubadoras contava com 158 entidades

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

certificadas que apoiam quase 3 mil *startups* (RNI, 2020). Um relatório mais recente de janeiro de 2024 aponta para nove incubadoras só no distrito de Coimbra.¹

O presente relatório de estágio tem como objetivo justificar a eficácia das incubadoras enquanto instrumento de apoio ao desenvolvimento dos empreendedores e dos seus negócios e, por conseguinte, perceber o papel das incubadoras no papel da promoção do empreendedorismo e da inovação.

Desta forma, o presente relatório de estágio encontra-se estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo corresponde ao enquadramento teórico, onde são abordados os temas relacionados com o presente relatório, como o empreendedorismo, a inovação, a incubação de empresas, os tipos de incubadoras e o processo da incubação. Para além disso, serão apresentadas as principais incubadoras e programas existentes no panorama nacional e internacional, bem como as boas práticas adotadas nestes ecossistemas.

No segundo capítulo é identificada a entidade acolhedora, fazendo-se a caracterização da entidade, demonstrando a sua estrutura organizacional, bem como as modalidades de incubação e os serviços disponíveis, os seus programas que geram impacto na comunidade, e, por fim, as parcerias e redes.

No terceiro capítulo são descritas as tarefas realizadas no decurso do estágio, incluindo a descrição dos projetos acompanhados, as funções desempenhadas e as competências adquiridas.

No capítulo 4 é realizada a análise e discussão dos resultados e, por fim, a conclusão, principais limitações e linhas de investigação futuras.

¹ RNI – Portugal Incubators 2024

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Empreendedorismo

Devido às constantes e rápidas mudanças, o mundo empresarial tem vindo a modificar-se cada vez mais, tornando os mercados mais competitivos e por consequência gerando múltiplos desafios.

O empreendedorismo é um conceito que já existe há várias dezenas de anos. O mesmo tem sido um ponto de viragem na carreira de alguns empresários e, principalmente de microempresas, a grande parte do tecido económico empresarial português.

O empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, e a implementação dessas oportunidades resulta na criação dos negócios (Dornelas, 2014; Munoz et al., 2017).

Para Audretsch (2004), o empreendedorismo é a fonte de crescimento económico nas economias modernas, porque permite aproveitar os avanços no conhecimento.

A Europa tem tido a necessidade de melhorar o empreendedorismo e construir um ambiente empresarial dinâmico devido ao declínio do crescimento económico em comparação com os EUA e países emergentes da Ásia, bem como o aumento do desemprego. É reconhecido que a criação de pequenas e médias empresas tem um impacto significativo na competitividade das economias e contribui para a coesão económica e social desejada (Caetano, 2011).

Mesmo no século passado, já se referia que a falta de empresários inovadores era uma lacuna (Schumpeter, 1934). Essa lacuna, transmite-se para as dificuldades sentidas no crescimento económico e no emprego que estão correlacionadas com as carências ao nível das vocações empresariais e a falta de empresários qualificados.

Para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo está diretamente ligado à identificação e à exploração de oportunidades económicas, não esquecendo que o mesmo

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

é reconhecido como motor de crescimento, ao contribuir para estimular a inovação para o aumento da competitividade, para a criação de postos de trabalho e ainda para mudanças estruturais na economia e na sociedade (Proença e Cebola, 2018).

No entanto, foi Joseph Schumpeter que atribuiu ao empreendedor a função da inovação, reconhecendo assim a importância do empreendedorismo. Schumpeter (1934) foi o primeiro economista a apresentar uma ideia onde atribui ao empresário o papel de agente de mudanças na economia através da inovação, ou seja, introduzia no mercado novas formas de estar e de produção elevando assim o bem-estar das pessoas e por corolário elevar a eficiência.

1.2 Inovação

De acordo com Damanpour (1991) a inovação está relacionada com a capacidade de uma empresa para inovar, ou seja, a introdução de novos processos, produtos ou ideias na organização.

A inovação no seu sentido mais amplo, inclui tanto novas tecnologias, como novas maneiras de fazer as coisas. A inovação pode-se manifestar num novo design de produto, num novo processo de produção, numa nova abordagem de marketing ou em novas conceções. Um grande espectro da inovação é caracterizado como mundana e incremental, dependendo mais da acumulação de pequenos *insights* e avanços, do que de uma grande descoberta tecnológica única. Frequentemente, são envolvidas ideias que não são propriamente "novas" - ideias que já existiam, mas que nunca foram perseguidas com vigor. Envolve sempre investimentos em competências e conhecimento, assim como em ativos físicos e *branding*. Algumas inovações criam vantagem competitiva ao perceberem uma oportunidade de mercado completamente nova ou ao servir um segmento de mercado que outros *players* ignoraram (Porter, 1990).

Mais recentemente Al-Mubarak e Busler (2017), definem a inovação como um processo de mudança, seja de novos produtos, de novos serviços, ou até de acrescentar valor a favor do crescimento económico e de melhoria social.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

A inovação é um elemento-chave para o sucesso empreendedor, permitindo a criação de soluções únicas e diferenciadas para problemas existentes. Para fomentar a inovação, é fundamental que os empreendedores estejam abertos a novas ideias, procurem constantemente aprimorar seus produtos e serviços e mantenham-se atualizados em relação às tendências do mercado. Além disso, é importante que as empresas criem uma cultura de inovação, incentivando os seus colaboradores a contribuírem com ideias e experimentarem novas abordagens.

São muitos os benefícios (e os riscos, também) associados à inovação do ponto de vista das sociedades. Segundo Sousa e Alturas (2020) a inovação é importante pelo crescimento: maior produtividade e riqueza económica; pela melhoria dos produtos e serviços a um preço mais barato – melhora os padrões de vida; redução do desperdício e dos danos ambientais.

De acordo com Hurlei e Hult (1998) empresas com melhor capacidade para inovar são bem-sucedidas a responder ao seu meio envolvente e a desenvolver novas capacidades que lhes trazem vantagens competitivas e um maior desempenho.

A capacidade de inovação pode ter um impacto significativo nas incubadoras de empresas, pois pode aumentar o conhecimento dos empreendedores no mercado, gerar recursos financeiros e sociais, além de possibilitar o conhecimento de novas soluções tecnológicas (Cooper e Park, 2008, como citado em Al-Mubarak e Busler, 2017).

Por outro lado, as incubadoras de empresas promovem a inovação (Aernoudt, 2004; Aerts *et al.*, 2007), especialmente no caso de empreendimentos de base tecnológica ligados a universidades. Elas estão frequentemente associadas ao crescimento económico e à criação de emprego (Phan, Siegel e Wright, 2005).

1.3 Incubação de Empresas

O conceito de incubadora de empresas é relativamente recente, tendo surgido pela primeira vez em 1959, nos EUA (Hackett e Dilts, 2004). Por esse motivo, não há um consenso sobre a sua definição além de que o conceito tem evoluído ao longo dos anos.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

No entanto, verificam-se algumas similaridades e um considerável grau de sobreposição entre as várias definições presentes na literatura (Bergek e Norrman, 2008).

A National Business Incubation Association (NBIA, 2015) define incubação de empresas como o processo de apoio a empresas que acelera o desenvolvimento saudável de *startups* e empresas imaturas, fornecendo aos empreendedores um vasto leque de serviços e recursos orientados às suas necessidades. Estes serviços, apesar de serem geralmente prestados pela gestão da incubadora, podem também ser oferecidos através da sua rede de parceiros. O principal objetivo de uma incubadora passa por produzir empresas de sucesso que sairão do programa de incubação financeiramente viáveis e autónomas. Estas empresas incubadas terão o potencial para criar postos de trabalho, revitalizar as áreas onde estão inseridas, comercializar novas tecnologias, e fortalecer a economia regional. Normalmente as *startups* ou projetos que se candidatam estão disponíveis para ficar na incubadora entre um e quatro anos.

A United Kingdom Business Incubation (UKBI, 2012) refere que a incubação de empresas é uma combinação única e altamente flexível de processos de desenvolvimento de negócios, infraestrutura e pessoas, projetado para nutrir e fazer crescer pequenos novos negócios, apoiando-os nos estádios iniciais de desenvolvimento.

Segundo Lindelof e Hellberg (2023) o processo de incubação é um processo evolutivo essencial e uma parte de um ecossistema, onde agentes, organizações e fornecedores interagem pela transferência de recursos e capacidades de uma entidade organizacional para outra, realizado em etapas dinâmicas consecutivas, criando um ecossistema com propósitos e *players* diferentes, mas com o mesmo resultado intencional.

1.3.1 Tipos de incubadoras

Em 1990, Allen e McCluskey desenvolveram uma escala que distingue os vários tipos de incubadoras de acordo com as suas fontes de valor acrescentado. Com base nesta escala, identificaram quatro tipos de incubadoras (*cf.* Anexo 1):

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

- Incubadora enquanto empreendimento de base imobiliária com fins lucrativos: tinha como objetivo primário a valorização de empreendimentos imobiliários e como objetivo secundário criar oportunidades para transferência de tecnologia e criar oportunidades de investimento.
- Incubadoras de desenvolvimento empresarial sem fins lucrativos: tinham como objetivo primário a criação de postos de trabalho e o parecer positivo do potencial empresarial. Como objetivos secundários procuravam gerar rendimentos sustentáveis para a organização, diversificar o tecido económico, complementar programas existentes e utilizar instalações vagas.
- Incubadoras de base universitária: tinham como objetivo primário a colaboração entre universidades e as diferentes indústrias e a comercialização de investigação universitária. Tinha como objetivos secundários fortalecer o serviço e missão institucional, capitalizar as oportunidades de investimento e criar uma boa vontade entre instituição e a comunidade.
- Incubadoras *seed capital* com fins lucrativos: tinham como objetivo primário capitalizar as oportunidades de investimento e tinha como objetivo secundário procurar o desenvolvimento do produto.

Alguns anos mais tarde, Aernoudt (2004) distinguiu novos tipos de incubadoras (cf. Anexo 2):

- Incubadoras mistas: Têm como objetivo principal a criação de *startups*, e como objetivo secundário a criação de emprego, operando em todos os setores como forma de resolver as falhas de mercado e oportunidades de negócios.
- Incubadoras para o desenvolvimento económico: Têm como missão principal o desenvolvimento económico regional, como forma de criar negócios para resolver as disparidades regionais.
- Incubadoras tecnológicas: Têm como objetivo promover o empreendedorismo e estimular a inovação, *startups* tecnológicas e diplomados de IES. Envolvem, sobretudo, setores associados à tecnologia.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

- Incubadoras sociais: Têm como missão apoiar o desenvolvimento e crescimento de empresas que empregam pessoas com baixas oportunidades de empregabilidade como, por exemplo, pessoas com deficiência, beneficiários de rendimento mínimo garantido, trabalhadores pouco qualificados, desempregados de longa duração, imigrantes, refugiados políticos, *etc.*
- Incubadoras de investigação básica: O seu objetivo principal é a investigação fundamental (*Blue-Sky Research*) e a promoção de *spinoffs* ligando o princípio da incubação à ciência orientada pela curiosidade.

Em 2006, Von Zedtwitz & Grimaldi no seu estudo identificaram novas categorias de incubadoras (*cf.* Anexo 3):

- Incubadoras Regionais: Estas incubadoras são normalmente financiadas por entidades governamentais ou organizações de desenvolvimento económico regional. Têm como foco apoiar *startups* de uma região geográfica específica. Tipicamente fornecem espaço físico com preços abaixo da média do mercado, suporte de escritório e acesso a fontes de capital externo, bem como oportunidades de *networking* com empresas e investidores locais.
- Incubadoras Universitárias²: Estas incubadoras são filiadas a universidades e têm como missão promover o empreendedorismo dentro de academia. Normalmente, concentram-se em apoiar *startups* que são baseadas em investigação ou tecnologia universitária. Elas podem fornecer acesso a instalações, acesso a oportunidades de financiamento de capital externo e conhecimento científico, bem como conexões com a rede de docentes, alunos e ex-alunos da instituição.
- Incubadoras Independentes: Estas incubadoras são entidades privadas e têm como missão criar *startups* lucrativas. Podem visar indústrias específicas ou tipos de *startups*. Frequentemente concentram-se em oferecer uma abordagem prática de mentoria e suporte, bem como acesso às suas próprias redes de financiamento e parcerias direcionadas para o mercado e indústria.

² Também denominadas de Incubadoras de Base Académica

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

- Incubadoras Internas de Empresas: Estas incubadoras são criadas por empresas estabelecidas com foco no investimento em I&D que têm como missão desenvolver novos produtos, serviços ou negócios dentro de sua própria organização. Elas podem fornecer acesso a capitais internos, *expertise* com uma rede de *networking* interna, bem como um ambiente protegido para experimentação e inovação.
- Incubadoras Virtuais: Estas incubadoras não fornecem espaço físico ou suporte de escritório, mas oferecem uma gama de serviços virtuais, como mentorias, formações e oportunidades de *networking*. Elas podem ser particularmente adequadas para *startups* que estão geograficamente dispersas ou que não requerem um espaço de trabalho físico, como as indústrias ligadas à internet e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

À medida que as incubadoras se têm tornado mais comuns, conforme o número de empreendedores aumenta, este incremento tem sido principalmente em incubadoras com base académica (Halim *et al.*, 2020).

Ainda para Halim *et al.* (2020), uma incubadora de base universitária coopera com os *stakeholders* e tem objetivos de potencializar a investigação e desenvolvimento a partir de um ambiente de inovação e empreendedorismo, promovendo às entidades incubadas³ serviços tangíveis e intangíveis com o objetivo de gerar criação de valor, empregos, e difusão de novas tecnologias, bens e serviços.

1.3.2 Processo de incubação

Hannon (2003), no seu estudo sobre liderança e gestão de incubadoras de negócios, analisa e descreve os principais componentes e etapas do processo de incubação.

³ Entidades incubadas podem ser: *Startups*, Projetos ou Ideias.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Figura 1. *Etapas do Processo de Incubação*

Fases	Descrição
Formulação da ideia	<ul style="list-style-type: none"> • Influência da família e dos amigos • Experiências passadas • Capital Humano • Criatividade
Reconhecimento de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Influência de modelos e exemplos a serem seguidos • Ambiente económico • Atitudes culturais perante o risco e a falha • Ambiente sociocultural e tecnológico
Planeamento e Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de parceiros • Pesquisa de mercado • Acesso ao capital • Equipa de gestão
Entrada e Lançamento	<ul style="list-style-type: none"> • Processo da propriedade intelectual • <i>Timing</i> • Exploração de oportunidades • Identificação realizada pela pesquisa de mercado
Desenvolvimento pós-entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de <i>networking</i> e criação de redes de contacto • Ganhar credibilidade • Importância de mentores • Prospeção da expansão do negócio

Nota. Adaptado de Hannon (2003)

De acordo com o Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI) da Comissão Europeia o processo de incubação divide-se em três fases:

- **Pré-incubação:** refere-se às atividades gerais necessárias para apoiar o empreendedor no desenvolvimento de sua ideia de negócio, modelo de negócio e plano de negócios com o objetivo de incrementar a probabilidade de uma criação efetiva da *startup*. Geralmente envolve uma primeira avaliação da ideia, formação e *coaching* e suporte direto para capacitar o cliente a elaborar um plano de negócios.
- **Incubação:** refere-se ao apoio dado ao empreendedor desde o arranque do projeto até a um nível mínimo de maturidade empresarial. Tipicamente, é um processo de médio prazo, durando geralmente os três anos de atividade da nova empresa.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

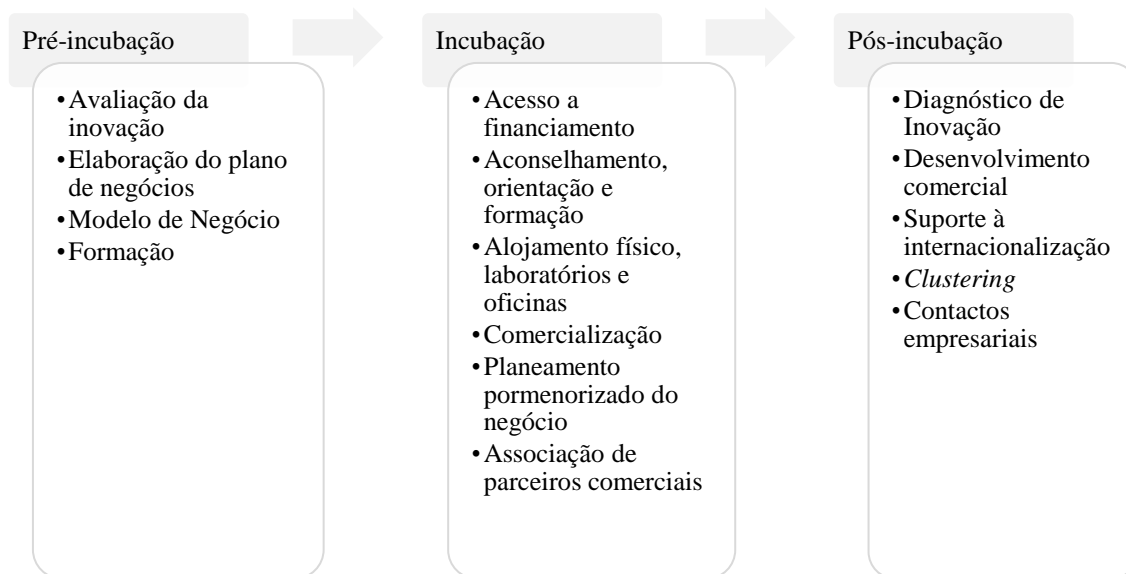
Durante este período, as incubadoras avaliam se o projeto poderá ser bem-sucedido e se tem boas possibilidades de se tornar uma empresa totalmente madura, enquanto oferecem acesso a fontes de financiamento, serviços de *coaching* e mentoria, além de serviços de escritórios e/ou laboratórios e formação específica. Portanto, a incubação física, embora seja um serviço muito importante, é um subconjunto do processo geral de incubação.

- Pós-Incubação: refere-se às atividades realizadas quando a empresa atinge a fase de maturidade e, portanto, está pronta para caminhar sozinha. Este é o momento em que a empresa, se estiver a ser incubada fisicamente, deixa a incubadora. A empresa pode ainda precisar de vários serviços para, por exemplo, aumentar as suas vendas ou melhorar os seus processos produtivos, como serviços de internacionalização ou introdução de inovação através de atividades de *scouting*⁴. Incubadoras posicionadas no segmento da “Pós-Incubação” por vezes denominam-se de Aceleradoras de Empresas.

⁴ Consiste na procura de inovações externas que complementam ou transformam as operações, produtos ou serviços existentes de uma empresa.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Figura 2. *Fases do Processo de incubação*



Nota. Adaptado de Smart Guide to Innovation Based Incubators

1.4 Empreendedorismo e Incubação

Nos últimos anos, o fenómeno do empreendedorismo tem adquirido um interesse crescente no panorama internacional, incluindo em Portugal. Este aumento de interesse reflete-se na proliferação de novas iniciativas empresariais e no apoio institucional ao empreendedorismo. Paralelamente, a digitalização tem desempenhado um papel crucial nesse contexto, facilitando o acesso a recursos, redes de contato, e mercados globais.

Segundo Aerts, Matthyssens e Vandenbempt (2007), as incubadoras de empresas constituem um forte instrumento para promover a inovação e o empreendedorismo.

O recurso à incubação de empresas contribui para o incremento do empreendedorismo, porque aumenta a probabilidade de o empreendedor criar a sua própria empresa, e para a sobrevivência das jovens empresas, dado que melhora o desempenho destas (Gaspar, 2006). Documentos como o Key Figures on European Business⁵ apontam para taxas de

⁵ Key Figures on European Business 2023 Edition.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

sobrevivência empresarial na ordem dos 82% no primeiro ano, contudo para um período de cinco anos esta taxa decresce para apenas 42%.

Apesar disso, para Aernoudt (2004), uma das maiores barreiras ao desenvolvimento de incubadoras na Europa é a falta de empreendedorismo nas sociedades europeias, quando comparadas com, por exemplo, os Estados Unidos da América, e o fraco desenvolvimento do *seed capital* e de redes de *business angels*, enquanto instrumentos de financiamento das novas empresas.

Segundo Laranja (2007) a justificação neoclássica para a intervenção ao nível dos apoios à incubação e criação de novas empresas, baseia-se na ideia de que ocorrem falhas de mercado associadas à incerteza e transmissão de informação acerca das boas oportunidades para novos negócios, que levam a que o número de empresas criadas seja inferior ao ótimo coletivo. Este autor, defende que as incubadoras de empresas e os seus programas constituem ferramentas sólidas para a promoção do empreendedorismo e inovação.

Tendo em conta o facto de existirem muitos desafios que os empreendedores enfrentam, incluindo a falta de competências técnicas e educacionais, infraestruturas e instalações inadequadas, e sistemas de apoio, não é de surpreender que a maioria das pequenas empresas não sobreviva mais do que alguns anos. Nesta situação, as incubadoras de empresas podem desempenhar um papel essencial na garantia do crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas (Li *et al*, 2020).

Nas últimas décadas, as incubadoras de empresas têm sido amplamente reconhecidas pelo papel crucial que desempenham na dinamização dos ecossistemas empreendedores, tanto regionais quanto nacionais. Elas atuam como organizações que promovem a criação e o desenvolvimento de empresas, além de facilitarem o acesso às oportunidades empresariais, contribuindo para a melhoria da representação social do empreendedor (Caetano, 2012).

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

1.5 Boas práticas

Segundo Bergek e Norrman (2008), o termo “boas práticas”, seja qual for a atividade em questão, pode ser definido como um processo que é melhor do que qualquer outro para realizar uma determinada tarefa e para atingir um determinado resultado. Os autores referem que a performance das diferentes incubadoras deve ser relacionada com os seus modelos de incubação. Assim, para que seja possível identificar as melhores práticas de incubação, é necessário descrever e distinguir entre os diferentes modelos de incubadoras e medir os seus resultados com base nos seus objetivos.

O estudo do Centre for Strategy & Evaluation Services (2002) é um dos que dá a devida atenção aos objetivos previamente estabelecidos, apontando cinco aspetos chave das boas práticas da incubação de empresas:

1. Eficiência: a relação entre os *inputs* financeiros e os resultados obtidos;
2. Eficácia: a medida em que os resultados obtidos correspondem aos objetivos estabelecidos;
3. Relevância: a medida em que os objetivos/resultados promovem objetivos políticos abrangentes;
4. Utilidade: a medida em que os serviços prestados às empresas incubadas respondem às suas necessidades específicas;
5. Sustentabilidade: a sustentabilidade das operações e a durabilidade dos resultados alcançados.

Os Anexos 4 e 5 resumem como os vários critérios podem ser interpretados no contexto da definição de melhores práticas de incubação de empresas.

Um estudo recente de *benchmarking* é o relatório da UBI-Global, o World Rankings Report 21/22⁶, que apresenta vinte e um *Key Performance Indicators* (KPI) após um trabalho de estudo sobre Incubadoras e Aceleradoras de Empresas de todo o mundo. O estudo tem como objetivo uma avaliação das melhores práticas e do impacto das

⁶ *The UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators (2.ª Ed. 2023).*

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

incubadoras, refletindo-se num índice de classificação, a partir da qual os *benchmarks* podem ser derivados.

A sua estrutura de pesquisa é composta por três componentes: avaliação do valor para o ecossistema, valor para os projetos incubados e atratividade e desempenho (tendo em conta também a graduação dos projetos) da incubadora.

Esta estrutura é algo paralela às três categorias presentes no estudo do CSES, a criação e operacionalização, os serviços da incubadora e impacto na comunidade. Outra diferença para este estudo é o escopo das incubadoras analisadas, sendo que existem outros relatórios que as estudam principalmente de uma perspetiva regional, seja com foco primário na Europa ou nos EUA, enquanto o UBI-Global realiza um estudo envolvendo incubadoras de todo o mundo (Torun *et al.*, 2018).

1.5.1 Panorama Internacional

Nesta secção enumera-se o top cinco de incubadores de base académica que alcançaram um impacto e desempenho excecionais em relação aos seus pares globais, nomeadamente, no que diz respeito ao valor que proporcionam aos seus ecossistemas de inovação e às *startups* clientes, bem como à atratividade dos próprios programas, de acordo com o “*The UBI Global World Rankings of Business Incubators And Accelerators*”.

İTÜ Çekirdek

A İTÜ Çekirdek é uma incubadora de *startups* fundada em 2011 pela Universidade Técnica de Istambul (İTÜ) e pelo ARI Teknokent, um parque tecnológico localizado na Turquia e tem como objetivo apoiar *startups* tecnológicas em diferentes setores, de modo a promover um rápido crescimento com modelos de negócios escaláveis.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Os dois principais programas da ITÜ Çekirdek são os seguintes:

- Programa de Incubação: destinado a *startups* em estágio inicial que tenham um produto ou ideia de negócio tecnológico e inovador. Este programa tem a duração de doze meses e oferece às *startups* um espaço de escritório, acesso a mentores, treinamento e *networking*.
- Programa de Aceleração: destinado a *startups* que já tenham passado pelo programa de incubação ou que tenham um produto ou ideia de negócio mais maduro. Este programa tem a duração de três meses e oferece às *startups* um treinamento intensivo, acesso a investidores e *networking*.

Para além destes dois programas, a ITÜ Çekirdek também oferece uma variedade de outros programas e serviços para *startups*, como programas de formação, programa de mentoria gratuitos em todos os estágios de desenvolvimento e, ainda, oportunidades de *networking* como eventos, conferências e encontros com potenciais investidores.

McGill Dobson Centre for Entrepreneurship

Fundado em 1988 em homenagem a John Dobson, um distinto empresário de Montreal que era um forte defensor do empreendedorismo, o McGill Dobson Centre for Entrepreneurship é uma incubadora e aceleradora na Universidade McGill, no Canadá, que oferece uma variedade de programas e serviços para apoiar empreendedores em todas as etapas da sua jornada, desde a ideia até a aceleração e captação de recursos:

- Programas de empreendedorismo, como o Dobson Bootcamp, o McGill Dobson Lean Startup e o McGill Dobson Entrepreneurial Women Lean Startup, que oferecem aos empreendedores habilidades e conhecimentos necessários para iniciar e crescer os seus negócios.
- Mentoria e orientação de empreendedores experientes, investidores e líderes empresariais destacados nas suas áreas que podem fornecer apoio e aconselhamento estratégico.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

- Acesso a fontes de financiamento.
- Comunidade de empreendedores.

Prendho Incubator

A Prendho é uma incubadora de empresas fundada em 2015 pela Universidad Técnica Particular de Loja, localizada no Equador, que tem como objetivo apoiar *startups* de base tecnológica em diferentes setores, com o objetivo de torná-las *startups* de alto impacto.

Para isso, oferece uma série de serviços e programas que apoiam os empreendedores em todas as etapas do desenvolvimento dos seus negócios. Os três principais programas da Prendho são os seguintes:

- Programa de Incubação: destina-se a projetos de base tecnológica que estão numa fase inicial. O programa tem a duração de doze meses e oferece aos empreendedores formação, mentoria com especialistas em diversas áreas, espaço de *coworking* e apoio para angariar financiamento.
- Programa de Aceleração: destina-se a projetos de base tecnológica que já estão em operação. O programa tem a duração de seis meses e visa acelerar o crescimento dos negócios.
- Programa de Impacto Social: destina-se a projetos de base tecnológica que têm um impacto social positivo. O programa tem a duração de doze meses e oferece aos empreendedores capacitação, mentorias personalizadas, espaços de trabalho e participação em eventos.

Red Nacional de Incubadoras de Empresas de la UNITEC

A Red Nacional de Incubadoras de Empresas de la UNITEC, fundada em 2004, é uma rede de incubadoras de empresas localizadas em diferentes campus da Universidad

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Tecnológica de México (UNITEC), uma instituição de ensino superior privada com sede no México.

O seu modelo de incubação de empresas e desenvolvimento empresarial é composto por quatro etapas:

- Fase de ideação e criatividade (Empreendedorismo): Fase na qual se deteta a oportunidade de negócio. Durante esta etapa, fortalecem-se as habilidades empreendedoras, conceptualiza-se a ideia e elabora-se o modelo de negócio.
- Fase de Pré-Incubação: Etapa em que se valida a oportunidade de negócio, através da análise do contexto (desenvolvendo um plano e modelo de negócio) e da viabilidade. Os especialistas capacitam, aconselham e acompanham os envolvidos para que possam transformar a oportunidade de negócio num projeto empresarial.
- Fase de criação e desenvolvimento (Incubação): Etapa em que se guia e acompanha o empreendedor na formalização e início de operações com vendas permanentes. Durante esta etapa, o empreendedor constitui a sua empresa, regista a sua marca, regista-se perante a autoridade tributária, gera um plano de acompanhamento, utiliza espaço de escritório, recebe orientação sobre financiamentos, assim como, orientação e capacitação especializada.
- Fase de consolidação e crescimento da empresa (Pós-Incubação): Etapa onde são fornecidos serviços empresariais e acompanhamento com o objetivo de alcançar o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

University of Toronto Entrepreneurship

O ecossistema da University of Toronto Entrepreneurship consiste em mais de doze aceleradoras que apoiam empreendedores e inovadores, nos diversos campus da Universidade de Toronto. Este oferece mentoria, conhecimento especializado, recursos e ligações estratégicas para proporcionar aos empreendedores, em todas as fases da sua jornada, as ferramentas necessárias para iniciar e expandir eficazmente os seus negócios. Assim, iniciativas empreendedoras aproveitam as inúmeras forças de uma universidade

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

reconhecida globalmente para oferecer uma gama de oportunidades únicas aos seus clientes.

Este ecossistema oferece uma ampla gama de recursos, como:

- Cursos e *workshops* sobre empreendedorismo e inovação;
- Acesso a uma rede de mentores e consultores que podem dar suporte e orientação aos empreendedores;
- Eventos de *networking* para ajudar os empreendedores a conectarem-se com outros empreendedores e potenciais investidores;
- Oportunidades de financiamento, incluindo subsídios, bolsas de estudo e concursos;
- Comunidade online onde os empreendedores podem partilhar ideias e recursos.

1.5.2 Panorama Nacional

As incubadoras de base académica em Portugal representam um pilar fundamental para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor, da mentalidade empreendedora e de uma cultura de inovação perante os seus *stakeholders*. Através da sinergia entre o conhecimento académico e a realidade empresarial, estas entidades desempenham um papel crucial na criação de *startups* e *spinoffs* de sucesso, impulsionando o crescimento económico e social do país e promovendo a empregabilidade dos estudantes e diplomados.

Neste ponto, enunciam-se algumas dessas incubadoras de base académica, explorando os principais recursos e programas que estas possuem.

IPN-Incubadora

Criada em 2002 por iniciativa do Instituto Pedro Nunes (IPN) e da Universidade de Coimbra, a IPN-Incubadora — Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas, é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Na incubadora de empresas do IPN as empresas dispõem, nos primeiros anos de vida, de condições que facilitam o acesso ao sistema científico e tecnológico e de um ambiente que proporciona o alargar de conhecimentos em matérias como a qualidade, gestão, marketing e o contacto com mercados nacionais e internacionais. A Incubadora presta apoio durante a fase nascente de novos projetos empresariais inovadores e/ou de base tecnológica e de serviços avançados. Os projetos com carácter prioritário são *spinoffs* surgidos da Universidade de Coimbra e *startups* que assegurem uma forte ligação ao meio universitário, seja através de alunos, docentes ou projetos de investigação em laboratórios, bem como projetos vindos do setor privado e de I&DT em consórcio com a indústria.

A IPN-Incubadora disponibiliza os seguintes recursos:

- Orientação técnica na fase de constituição e arranque da empresa;
- Acompanhamento tutorial na elaboração do Plano de Negócios da empresa;
- Propriedade Intelectual e aconselhamento jurídico (*e.g.* contratos de transferência de tecnologia, registo de patentes, marcas);
- Disponibilização de espaço físico para instalação e serviços de logística;
- Ligações e contactos com diversos centros de investigação nacionais e internacionais, outras fontes de conhecimento, fontes de financiamento, *etc.*;
- Acesso a uma bolsa de consultores especializados em distintas áreas (Gestão, Investimentos, Marketing, Fiscal, Estratégia, Tecnologias, Qualidade);
- Apoio da angariação de investimento e obtenção de financiamento.

Universidade de Aveiro Incubator

A Universidade de Aveiro Incubator, criada em 1996, é um espaço de acolhimento, dinamização e apoio à incubação de ideias e *startups* inovadoras, maioritariamente de índole tecnológica e de elevado potencial de crescimento.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Em estreita colaboração com a Universidade de Aveiro, desenvolve atividades em rede para toda a comunidade da região que permitem a conversão do conhecimento em valor económico, disponibilizando um programa de incubação de empresas - o programa de incubação UA Incubator Start. Este programa é constituído por uma oferta integrada de espaços individuais e de *coworking*, laboratórios, oficinas e áreas comuns, com equipamentos, serviços e eventos de apoio à criação e desenvolvimento de empresas, entre eles:

- Assessoria e apoio jurídico;
- Apoio na definição/consolidação do modelo e do plano de negócios;
- Apoio à proteção/valorização de direitos de propriedade intelectual;
- Apoio à constituição da empresa e ao início de atividade;
- Apoio a candidaturas a iniciativas de empreendedorismo e inovação;
- Apoio na estruturação da estratégia de marketing, na divulgação da atividade, produtos e serviços, e no design e desenvolvimento de produtos e serviços;
- Apoio no contacto com investidores e entidades financeiras;
- Workshops de capacitação para a gestão de *startups*;
- Eventos de divulgação, *networking* e dinamização do ecossistema empreendedor.

Esta incubadora trabalha em estreita parceria com a UACOOPERA que tem como função a promoção da cooperação, através da valorização e aplicação do conhecimento da Universidade de Aveiro na resolução dos problemas e na resposta aos desafios da Sociedade, tirando partido do carácter inovador e multidisciplinar da sua I&D.

UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

O UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto foi fundado em 2007 e é a unidade de transferência de conhecimento e de tecnologia da Universidade do Porto, que se concretiza numa unidade de incubação de *startups* e em espaços de acolhimento de Centros de Inovação Empresarial. O principal objetivo do

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

UPTEC é estimular a valorização de competências universitárias e transpô-las para o mundo empresarial.

O UPTEC disponibiliza vários recursos e atividades essenciais para o crescimento e capacitação das *startups*, entre eles destacam-se os seguintes:

- **Mentoria e desenvolvimento de negócios:** visa maximizar o potencial de cada ideia de negócio ao mesmo tempo que garante a integração em redes globais de oportunidades de crescimento e internacionalização.
- **Programas de partilha de conhecimento:** a UPTEC desenvolve, individualmente ou em colaboração com parceiros, programas de aceleração e de inovação.
- **Parceiros estratégicos:** o ecossistema da UPTEC integra uma rede alargada de parceiros globais, com vasta experiência na indústria, internacionalização e investimento.
- **Eventos e *networking*:** para promover a interação entre a comunidade, a UPTEC organiza anualmente mais de 150 eventos, com workshops temáticos, sessões de discussão e encontros informais.

TecMinho Associação Universidade-Empresa para o Desenvolvimento

A Associação Universidade-Empresa para o Desenvolvimento - TecMinho surge em 1990 por iniciativa da Universidade do Minho e da AMAVE - Associação de Municípios do Vale de Ave (então designada Associação de Municípios da Terra Verde).

A TecMinho, com o objetivo de promover o empreendedorismo na Universidade do Minho, implementa várias iniciativas que visam desenvolver as competências empreendedoras dos estudantes e apoiar o lançamento de projetos empresariais de base tecnológica e intensivos em conhecimento. Estas iniciativas contribuem para a criação de uma cultura empreendedora na academia, tornando o empreendedorismo uma alternativa válida de carreira.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Os programas desta incubadora são os seguintes:

- Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo – Start@TecMinho: é um espaço de reunião e discussão de ideias destinado a toda a comunidade académica da Universidade do Minho empenhados na avaliação de ideias de negócio e lançamento de projetos empresariais.
- SPINUM: concurso de ideias de negócio que pretende apoiar e premiar ideias/projetos inovadores com elevado potencial comercial através do acesso a mecanismos de financiamento adequados e a parcerias de negócio estratégicas.
- IGNILAB - Programa de Ignição de Ideias de Negócios: pretende apoiar empreendedores a transformar as suas ideias num modelo de negócio.
- IDEALAB - Laboratório de Ideias de Negócio: programa gratuito de capacitação de ideias de negócio, dirigido a alunos, diplomados, docentes e investigadores do ensino superior, que oferece várias atividades como *workshops*, tutoria, *networking* e *coaching* para impulsionar o desenvolvimento das ideias em termos de negócio e alavancar o seu potencial de mercado.
- Laboratório de empresas: fornece apoio na fase de *pre-seed* e *seed* do projeto. O programa, assenta numa lógica de apoio personalizado e tem como base o diagnóstico e a avaliação dos processos operacionais e de gestão, fornecendo o suporte na identificação dos pontos críticos do plano de negócios e indicando ações de melhoria contínua para um negócio inovador. O apoio inclui *bootcamps*, encontros de *networking* e *coaching* para o desenvolvimento do negócio, assegurados por equipas de consultores.
- *Networking* com investidores: A TecMinho organiza sessões individuais e coletivas de apresentação de projetos empresariais a investidores nacionais e internacionais.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Madan Parque – NOVA FCT – Universidade Nova De Lisboa

O Madan Parque é um parque de ciências e tecnologia estabelecido em 1995, e ativo desde o início de 2000, cuja missão é desempenhar um papel de interface entre o mundo académico e as empresas.

O Madan Parque opera uma incubadora de base tecnológica, cujo papel é passar por ser facilitador e acelerador para com as suas empresas incubadas, nomeadamente no que diz respeito à internacionalização das mesmas. O objetivo principal é estimular a criação de NTBFs (*New Technology-Based Firms*) afiliadas a várias áreas científicas, que aproveitam a proximidade física da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa, que é o mais importante acionista de Madan Parque.

O Madan Parque é bastante ativo em termos de atividades de desenvolvimento de negócios em benefício das empresas incubadas, através de acesso privilegiado à rede de parceiros (nacionais e internacionais), identificação de potenciais clientes, nomeadamente nacionais, identificação de fundos potenciais a nível nacional e a nível internacional.

A missão do Madan Parque (como acelerador) é assim suportada por uma infinidade de serviços estruturados em cinco áreas de negócio, nomeadamente:

1. Incubação – Serviços básicos;
2. *Coaching* – Formação e Eventos Orientados ao Mercado;
3. *Seed Capital* – Rede de Investidores, captação de fundos de investimento para financiamento às empresas incubadas;
4. Serviços de apoio à Internacionalização e Projetos Cooperativos;
5. LABs – Bridging Innovation com a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

2 ENTIDADE ACOLHEDORA

2.1 Caracterização da entidade

O INOPOL Academia de Empreendedorismo (doravante designado por INOPOL) é uma unidade orgânica do Politécnico de Coimbra que tem como missão promover a inovação, o empreendedorismo, a valorização e transferência do conhecimento e a empregabilidade.

Na prossecução da sua missão, o INOPOL atua em diferentes domínios complementares – incubação de projetos e empresas (sobretudo *startups* e *spinoffs* oriundas da comunidade IPC ou com forte ligação à instituição), capacitação e *networking*, proteção e gestão dos direitos de propriedade intelectual, transferência de tecnologia e facilitação de processos de inserção profissional – e para diversos públicos-alvo – estudantes, diplomados, docentes, investigadores, técnicos da instituição e agentes do ecossistema empreendedor.

No eixo da incubação de empresas, de referir que o INOPOL incorpora, desde final de 2020, um novo modelo de gestão, assente numa parceria estreita com a IPN incubadora, o qual lhe garante uma maior capacidade para apoiar e potenciar o desenvolvimento e qualificação de empreendedores, bem como a criação e crescimento de novas empresas inovadoras.

Na prossecução da sua atividade, o INOPOL rege-se pelos seguintes princípios e valores:

- Orientação para resultados, promovendo a excelência, a qualidade e o rigor;
- Universalidade, assumindo-se como uma estrutura transversal a todo o universo IPC;
- Interdisciplinaridade, promovendo a formação de redes, o trabalho em equipa, a diversidade e a cocriação de valor;
- Reconhecimento e motivação, promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito e na auscultação dos *stakeholders*;
- Transparência e imparcialidade, assentando o seu modelo de funcionamento em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

2.2 Eixos Estratégicos

Para promover o crescimento e desenvolvimento sustentável no âmbito académico e empresarial, o INOPOL delineou uma estratégia estruturada em quatro eixos principais. Estes eixos estratégicos refletem o seu compromisso em fortalecer o ecossistema de empreendedorismo e inovação da região, contribuindo para o desenvolvimento económico e social.

Eixo 1 – Incubação de Empresas

Para assegurar o cumprimento da sua estratégia de crescimento, o INOPOL pretende consolidar-se no seio da comunidade académica do IPC, mas também do ecossistema de empreendedorismo e inovação da Região, como uma estrutura de excelência e devidamente capacitada para a incubação de ideias, projetos e empresas inovadoras.

Neste âmbito, assumem carácter prioritário as empresas *spinoff* oriundas do IPC e empresas *startup* com forte ligação a esta instituição, seja através de estudantes, diplomados, docentes, investigadores ou por via de projetos I&DT em copromoção. Não obstante, o INOPOL está igualmente orientado para apoiar e capacitar empreendedores da Região na jornada de criação e desenvolvimento dos seus negócios.

Eixo 2 – Capacitação e *Networking*

Enquanto unidade orgânica de apoio à formação e desenvolvimento, o INOPOL assume-se como uma estrutura vocacionada para a promoção, dinamização e gestão de ações e programas de capacitação para a inovação, empreendedorismo e empregabilidade, assim como de estímulo e sensibilização para a valorização e transferência do conhecimento científico gerado no meio académico para o tecido empresarial.

Sendo o âmbito de atuação do INOPOL transversal a todo o universo IPC, as iniciativas desenvolvidas neste domínio direcionam-se a toda a comunidade do Politécnico de Coimbra, mas também aos empreendedores com projetos ou empresas em incubação no

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

INOPOL e a todos os agentes do ecossistema de inovação e empreendedorismo da Região.

Eixo 3 – Valorização do conhecimento

A proteção e valorização do conhecimento científico e tecnológico produzido no seio da comunidade académica do IPC assume-se como um domínio estratégico no contexto da missão e trabalho desenvolvido pelo INOPOL.

Nesse âmbito, o INOPOL tem como função apoiar transversalmente toda a cadeia de valor da inovação na comunidade IPC, gerindo os direitos de propriedade intelectual da instituição e os processos de transferência desse conhecimento para a sociedade e tecido empresarial.

Eixo 4 – Promoção da empregabilidade

Dentro do universo IPC, o INOPOL exerce também a sua ação nos domínios da capacitação para a empregabilidade, facilitação da inserção profissional dos estudantes e diplomados e apoio ao seu plano de carreira.

Num mundo em rápida transformação, e perante desafios sociais, económicos e ambientais cada vez mais complexos, revela-se hoje fundamental apostar na inovação pedagógica e em programas e práticas de ensino-aprendizagem que permitam formar e capacitar os estudantes com as denominadas competências para o futuro, que vão muito além dos conhecimentos técnicos e especializados (INOPOL Academia de Empreendedorismo, 2022).

2.3 Organização e Estrutura

São órgãos de governação do INOPOL: o Diretor, o Conselho de Administração e o Conselho Estratégico.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

No que diz respeito à estrutura organizacional do INOPOL, esta compreende a Unidade de Apoio à Gestão, a Unidade de Inovação e Empreendedorismo e a Unidade de Promoção da Empregabilidade.

A Unidade de Apoio à Gestão exerce a sua ação nos domínios da gestão administrativa, financeira, patrimonial e de recursos humanos.

A Unidade de Inovação e Empreendedorismo exerce a sua ação nos domínios da promoção da inovação, do empreendedorismo e da transferência e valorização do conhecimento.

A Unidade de Promoção da Empregabilidade exerce a sua ação nos domínios da capacitação para a empregabilidade, facilitação da inserção profissional dos estudantes e diplomados do IPC e apoio ao seu plano de carreira.

Os recursos humanos do INOPOL devem estar proativamente orientados para a cooperação com as áreas funcionais dos Serviços Centrais do IPC e das demais Unidades Orgânicas, zelando pela partilha de conhecimento, racionalização do uso dos recursos, eficácia e eficiência (Despacho Normativo n.º 4152/2022).

2.4 Modalidades de incubação e serviços

O INOPOL tem disponíveis três formas de incubação: a incubação física, a incubação virtual e a incubação *co-work*.

A incubação física prevê a disponibilização de um espaço de utilização independente, devidamente infraestruturado com energia elétrica, redes de comunicação de voz e dados, sistema de climatização e mobiliário. As empresas incubadas têm ainda acesso a espaços de uso comum (copa, sala de reuniões e sala de formação), a um conjunto de serviços base (receção, internet, limpeza e segurança) e a apoio técnico especializado, entre outros.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

A incubação virtual prevê o acesso aos serviços associados à incubação física, com exceção da ocupação de espaço. Esta incubação desdobra-se em duas modalidades:

- A incubação virtual *start*: destina-se a empreendedores em fase de projeto ou arranque da empresa e que ainda não necessitam de espaço físico.
- A incubação virtual *follow-up*: destina-se a empresas já em ritmo cruzeiro, que não necessitam de espaço físico, mas que pretendam continuar a usufruir dos serviços prestados pelo INOPOL.

Por último, a incubação *co-work* prevê a disponibilização de um espaço físico de utilização partilhada e o acesso a todos os serviços associados à incubação física.

As empresas incubadas podem contar com os seguintes serviços disponibilizados pelo INOPOL:

- Disponibilização de espaço físico para instalação devidamente infraestruturado;
- Serviços de logística: receção, copa, sala de reuniões/formação, gestão de correspondência, internet, limpeza e segurança;
- Acompanhamento tutorial na elaboração do plano de negócio;
- Consultoria técnica especializada na fase de constituição e arranque da empresa;
- Assessoria em matéria de propriedade intelectual;
- Acesso privilegiado a centros de I&D e laboratórios;
- Acesso a rede de contatos e parceiros;
- Ligação a programas e fontes de financiamento;
- Acesso a ações de formação/capacitação e eventos;
- *Mailing list* com informação de interesse;
- Presença no *website* do INOPOL;
- Divulgação em eventos.

2.5 Programas que geram impacto

O INOPOL tem desenvolvido diversos programas que geram impacto significativo no ecossistema de inovação e empreendedorismo da região. Estas iniciativas abrangem desde a capacitação de docentes em metodologias pedagógicas inovadoras até à promoção de novas *startups* e *spinoffs*, oferecendo um suporte contínuo e abrangente aos empreendedores em todas as fases do desenvolvimento dos seus projetos. Com ações voltadas para o estímulo e sensibilização da comunidade académica e empresarial, o INOPOL tem sido um catalisador para a transferência de conhecimento e tecnologia, além de fortalecer redes de *networking* e colaboração. Através de programas focados no desenvolvimento de competências empresariais, autoconhecimento e sucesso profissional, contribui diretamente para a valorização do capital humano e intelectual, bem como para a criação de um ambiente propício à inovação e à competitividade económica regional.

De seguida, enumeram-se alguns dos programas da entidade:

Figura 3. *Programas do INOPOL Academia de Empreendedorismo*

Programa	Breve descrição
Programa “Inovação Pedagógica–Aprendizagem com base em processos de Co-criação de Inovação”	Organização de uma edição (3 turmas/30 formandos) da ação formativa “Capacitação para a Cocriação de Inovação de Professores do Ensino Superior e Profissional”, que visa dotar os docentes do ensino superior politécnico e do ensino profissional de competências em metodologias de inovação pedagógica com base em processos de cocriação envolvendo diferentes <i>stakeholders</i> (estudantes, professores, investigadores, empresas, entre outras organizações).

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

<p>19.^a Edição Poliemprende</p>	<p>Sessão de arranque: Poliemprende Start UP; Oficinas E: Competências Empreendedoras (sessões de sensibilização); <i>Bootcamp</i> (sessão de ideação); Oficinas E2: Plano de Negócio (sessões de capacitação); Concurso regional de planos de negócio; Participação na semana nacional do empreendedorismo.</p>
<p>Ciclo de <i>Webinars “Let’s Talk”</i></p>	<p>Iniciativa mensal online promovida pelo INOPOL com o propósito de sensibilizar a comunidade de empreendedores, estudantes, docentes e investigadores para temas-chave do mundo do empreendedorismo e da inovação. A dinâmica da sessão consiste numa breve apresentação do orador convidado sobre a temática definida, segue-se a intervenção do orador e um momento interativo de Q&A com a audiência.</p>
<p>Ações de estímulo, sensibilização e capacitação para o empreendedorismo, inovação e valorização de resultados de I&D+I</p>	<p>Promoção e organização de eventos de natureza diversa para estudantes, empreendedores, docentes e investigadores do IPC, nomeadamente: <i>Webinars</i>, palestras, conferências e seminários; Encontros regionais/reuniões estratégicas de <i>networking</i>; Ações de formação e capacitação; Visitas técnicas a unidades de investigação, laboratórios, centros tecnológicos, escolas, empresas e incubadoras.</p>
<p>Ações de formação e capacitação para empreendedores</p>	<p>Promover e/ou facilitar sessões de formação com vista à aquisição pelos promotores de competências fundamentais para o mundo dos negócios.</p>
<p>Programa “Trilhos”</p>	<p>Programa direcionado para a comunidade estudantil do IPC, que tem como objetivos: (i) apoiar e orientar os estudantes para a definição e desenvolvimento do seu plano de desenvolvimento, promovendo o</p>

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

	<p>autoconhecimento e construção de identidade; (ii) promover o sucesso profissional e o desenvolvimento de carreira dos estudantes e diplomados do IPC, proporcionando o desenvolvimento de <i>soft skills</i>; (iii) promover maior envolvimento e participação dos estudantes nas diversas atividades das Unidades Orgânicas do IPC; (iv) promover o desenvolvimento de competências de gestão pessoal de carreira dos estudantes e diplomados do IPC; e (v) contribuir para o aumento da taxa de empregabilidade dos diplomados IPC.</p>
<p>Projeto “InovC+: Ecosistema de Inovação Inteligente da Região Centro”</p>	<p>Ações de sensibilização para a valorização e transferência de I&D; Eventos de <i>networking</i> e <i>Think Tank</i> com <i>stakeholders</i> e empresas; Participação em eventos de <i>benchmarking</i> nacionais e internacionais; Ações de <i>technology scouting</i>; Visitas a empresas para identificação de desafios de I&D; Realização de diagnósticos de inovação; Registos de propriedade intelectual; Projetos de ignição e provas de conceito; Sessões de acompanhamento, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i>.</p>
<p>5.ª Edição do Programa “Link Me Up – 1000 ideias: Sistema de apoio à cocriação de inovação, criatividade e empreendedorismo”</p>	<p>Formação de equipas multidisciplinares e internacionais para resolução de desafios empresariais; Mentoria e <i>coaching</i> para apoio à resolução de desafios empresariais, consolidação de planos de negócios e implementação do projeto empresarial; Dinamização de atividades de imersão em ambiente empresarial.</p>

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

<p>Participação em missão de <i>benchmarking</i> internacional</p>	<p>Participação conjuntamente com os restantes parceiros do consórcio, numa missão internacional de <i>benchmarking</i> de Ecosistemas Regionais/Nacionais de Inovação de referência, em Madrid, Espanha (South Summit). O objetivo desta iniciativa passa pela aprendizagem recíproca de boas práticas, através de processos de comparação do desempenho e de promoção e valorização da imagem do conhecimento científico e tecnológico produzido na Região Centro, assim como da disseminação de tecnologias junto de mercados nos quais se perspetive um elevado potencial de aceitação das mesmas.</p>
<p>Proteção, gestão e valorização de direitos de propriedade intelectual</p>	<p>Disponibilização de um conjunto de serviços e mecanismos de apoio aos docentes, investigadores, estudantes e demais colaboradores do IPC no âmbito da proteção, valorização e transferência de ativos intelectuais produzidos no contexto da sua atividade.</p>

Nota. Adaptado de Plano de Atividades INOPOL 2023

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

2.6 Parcerias e Redes

As parcerias são uma forma de cooperação de importância relevante na promoção de um pensamento estratégico a longo prazo.

As parcerias estratégicas têm-se tornado cada vez mais importantes para o crescimento e sustentabilidade das organizações, trazendo inúmeros benefícios para as mesmas, nomeadamente, o acesso a novos mercados, a partilha de recursos e conhecimentos, bem como o fortalecimento da competitividade no mercado.

Kernagham (1993) define uma parceria como um relacionamento que envolve a partilha de poder, trabalho, apoio e/ou informação com outros para alcançar objetivos comuns ou benefícios mútuos.

O INOPOL conta já com uma vasta rede de parceiros, como se pode verificar na tabela infra:

Figura 4. Parceiros do INOPOL



O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo



Nota. Adaptado de *Website INOPOL*

Estas parcerias e redes configuram-se de extrema importância uma vez que contribuem para o desenvolvimento e crescimento das empresas incubadas de diversas formas, nomeadamente: 1) as incubadoras conseguem fornecer às empresas incubadas acesso a recursos e conhecimentos que seriam árduos de obter por conta própria. Isto pode incluir *know-how* em áreas como gestão de negócios, marketing, finanças, investigação e desenvolvimento, além de infraestruturas, como laboratórios, equipamentos dispendiosos, *etc.*; 2) As parcerias com universidades, empresas e outros agentes do ecossistema empreendedor e inovador permitem que as incubadoras ofereçam mentoria e orientação às incubadas, por intermédio de *workshops*, palestras, programas de mentoria individual ou em grupo, entre outras atividades; 3) As incubadoras facilitam o *networking* entre as empresas incubadas, outros empreendedores, investidores e potenciais clientes. Isto pode ser feito através de eventos, programas de aceleração, feiras de negócios; 4) As incubadoras podem ajudar as empresas incubadas a obter capital para financiar o seu crescimento; 5) As parcerias com incubadoras internacionais podem ajudar as empresas incubadas a internacionalizar os seus negócios, expandindo os seus mercados e alcançando novos clientes e oportunidades; 6) As parcerias com instituições com reputação podem ajudar a aumentar a visibilidade e o prestígio das empresas incubadas, o que pode ser crucial para atrair clientes, investidores e talentos. Em suma, as parcerias e redes são uma componente fulcral para o sucesso não só da incubadora de base académica, mas também das empresas incubadas, da IES que suporta a incubadora, a administração pública regional, empresas locais e todos os *players* do ecossistema empreendedor nacional.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

3.1 Reformulação e Aprimoramento do *Website*

Com a globalização dos mercados e o aumento exponencial de utilizadores online, há uma crescente exigência e conhecimento, fruto do acesso rápido e fácil a diversas informações. Não estar no digital implica tornar-se invisível perante os clientes. Neste contexto, a capacidade das organizações de se adaptarem à mudança é um fator cada vez mais decisivo no sucesso de qualquer negócio. A rapidez com que a informação circula online e as expectativas dos consumidores em constante evolução tornam crucial a capacidade das organizações em ajustar as suas estratégias e operações. A presença digital não é apenas uma opção, é uma necessidade imperativa para quem procura manter-se relevante e competitivo num cenário em constante transformação.

Sendo o *website* do INOPOL um dos principais canais de informação para os *stakeholders*, e pela importância que ele assume, é fundamental que o mesmo se apresente apelativo, atual e relevante.

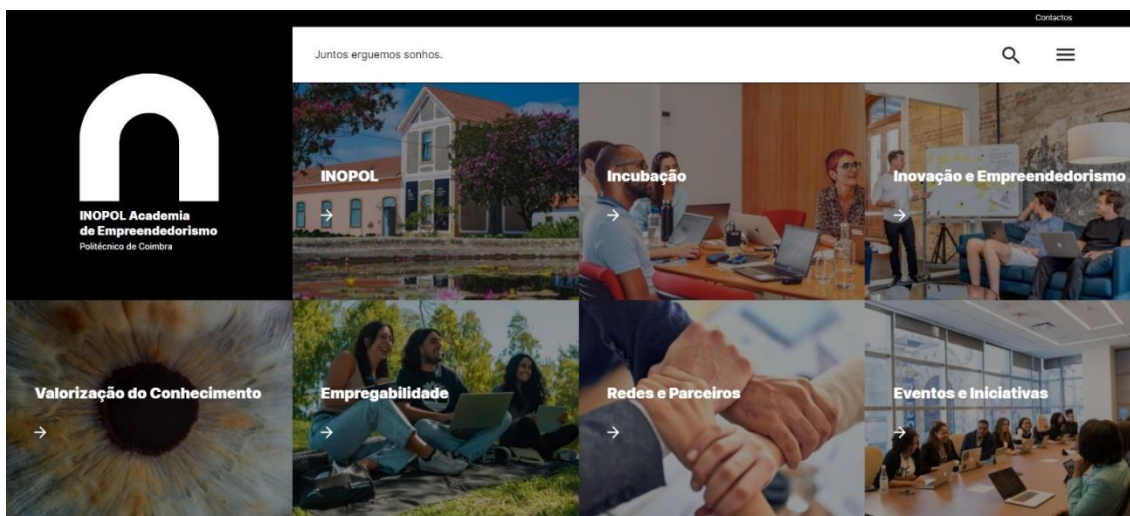
No ano letivo de 2023/2024, o INOPOL pretendeu aproximar-se ainda mais da comunidade escolar e dos *stakeholders* com o lançamento do seu novo *website*, em linha com toda a estrutura visual do Politécnico de Coimbra, e com novos conteúdos.

No decorrer do estágio, fui responsável pela reformulação e aprimoramento do *website* do INOPOL através da migração dos conteúdos do *website* anterior para a nova plataforma, assegurando a atualização e a adequação das informações de acordo com as necessidades identificadas. Este processo envolveu a revisão e reestruturação de conteúdos para garantir maior relevância e alinhamento com os objetivos da organização. Trabalhei em estreita colaboração com a equipa, respeitando prazos e prioridades, e segui as diretrizes estratégicas definidas pelo meu superior, garantindo que o novo *website* oferecesse uma experiência aprimorada para os utilizadores e fosse uma ferramenta eficaz de comunicação.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

O mesmo permite aos utilizadores explorar diversas oportunidades, manterem-se atualizados sobre os projetos, programas e eventos a decorrer, e fortalecer as suas competências através de formações personalizadas. Além disso, oferece ainda uma secção dedicada a oportunidades de emprego, a possibilidade de estabelecer contacto com profissionais experientes e à rede *Alumni*, e a possibilidade de expandir a rede de *networking* através de parcerias e redes. Juntando-se à comunidade do INOPOL os empreendedores e investigadores terão a oportunidade de transformar ideias em projetos empresariais bem-sucedidos.

Figura 5. Website do INOPOL



Nota. Website do INOPOL – disponível em <https://inopol.ipc.pt/>

3.2 Avaliação da Viabilidade Económico-Financeira

O INOPOL credenciou-se como Entidade de Acompanhamento no âmbito de candidaturas à Medida Empreende XXI, programa executado pelo IEFEP, que tem como objetivo ser uma ferramenta de promoção do empreendedorismo e da criação de novas empresas, de modo a apoiar e financiar pessoas inscritas no IEFEP que possuem uma ideia de negócio económico-financeiramente viável. Neste contexto, colaborei com a equipa na realização de estudos de viabilidade económico-financeira para os projetos que se candidataram e para os quais o INOPOL foi escolhido como entidade

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

responsável pela avaliação. Durante este processo, e após reunir com o promotor caso houvesse necessidade de obter um melhor entendimento do enquadramento do projeto, solicitar informações ou documentos necessários, e esclarecer questões relativas ao plano de negócios, também participava na discussão dos valores obtidos. O objetivo era garantir que o projeto cumpria todas as normas do programa, definir claramente os seus objetivos e limitações, e, por fim, elaborar o parecer final.

A necessidade da análise da viabilidade económica e financeira de projetos de investimento para as empresas sempre foi importante, e atualmente é cada vez mais requisitada, pois o risco e as incertezas nos negócios tendem a aumentar num mundo empresarial cada vez mais competitivo.

Para o empreendedor, o projeto de viabilidade é o instrumento que permite minimizar os riscos inerentes à decisão de investir os seus recursos, utilizando como critério de investimento o retorno financeiro, avaliado pela relação entre o capital investido e o lucro que espera auferir.

A ferramenta de avaliação de projetos utilizada foi desenvolvida pelo IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação e permite avaliar e testar a rentabilidade de novos investimentos, de modo a estruturar uma ideia de negócio ou de um projeto de investimento, auxiliando o diálogo e a negociação com os *stakeholders*, em particular com financiadores.

Esta ferramenta contempla dois horizontes temporais: cinco anos e dez anos de exploração. Mediante a inserção de pressupostos gera automaticamente a Demonstração de Resultados, Balanço, Avaliação Financeira, Rácios Financeiros, e mapas complementares que se constituem como suporte à tomada de decisão quanto à rentabilidade do investimento e viabilidade económica e financeira.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Figura 6. Rácios financeiros demonstrados na Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento do IAPMEI

<Nome do Projeto>	0	1	2	3	4	5
Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	#DIV/0!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Margem líquida	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rentabilidade do Ativo	#DIV/0!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Atividade operacional						
Turnover do ativo	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	#DIV/0!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Liquidez						
Liquidez geral	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Financeiros						
Autonomia Financeira	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Endividamento	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Solvabilidade	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Nota. IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

Figura 7. Indicadores de Análise de Viabilidade demonstrados na Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento do IAPMEI

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade
VAL	#DIV/0!	#DIV/0!
TIR	#VALOR!	#VALOR!
Payback	#DIV/0!	#DIV/0!

Nota. IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

O Anexo 6 explica de forma detalhada estes indicadores.

3.3 Análise de Candidaturas ao INOPOL

Podem candidatar-se a incubação no INOPOL promotores de ideias, projetos e empresas que visem desenvolver atividades de produção/comercialização de bens e/ou prestação de serviços avançados de cariz inovador.

As candidaturas decorrem em contínuo e são formalizadas através da entrega da Ficha de Candidatura designada.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Figura 8. *Ficha de Candidatura ao INOPOL*

Ficha de Candidatura (incubação) - INOPOL
Application Form (incubation) - INOPOL

Os dados pessoais fornecidos no presente formulário são fundamentais e destinam-se, unicamente, à finalidade desta iniciativa.

Todos os dados pessoais serão tratados em conformidade com a legislação em vigor, nomeadamente o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), sendo processados e armazenados informaticamente com rigorosas medidas de confidencialidade e segurança.

Os dados serão preservados pelo período estritamente necessário ao cumprimento desta iniciativa, não ultrapassando um ano, sendo garantido, a qualquer momento, o seu direito de acesso, retificação, atualização, esquecimento, o qual deverá ser feito mediante pedido por escrito, para inopol@ipc.pt.

Qualquer questão relativa à proteção dos seus dados pessoais, no âmbito do RGPD, deverá ser dirigida ao Encarregado da Proteção de Dados do IPC (epd@ipc.pt).

—

The personal data provided in this form is essential and intended solely for the purpose of this initiative.

All personal data will be processed in accordance with the legislation in force, namely the General Data Protection Regulation (GDPR), and will be processed and stored electronically with strict confidentiality and security measures.

The data will be preserved for the period strictly necessary to comply with this initiative, not exceeding one year, and your right to access, rectify, update or forget your data is guaranteed at any time, by submitting a written request to inopol@ipc.pt.

Any questions regarding the protection of your personal data under the GDPR should be addressed to the IPC Data Protection Officer (epd@ipc.pt).

Existem 27 perguntas neste questionário.

Seguinte

Nota. *Website* do INOPOL

No decorrer do estágio, auxiliei na realização da análise das candidaturas recebidas, que era feita recorrendo a um ficheiro Excel contendo vários indicadores de avaliação classificados de zero a quatro, originando assim uma pontuação quantitativa. Posteriormente, esta informação era transmitida à Comissão de Avaliação, composta por várias pessoas com diferentes cargos, o que assegurava uma visão de independência e uma postura de isenção, para que pudessem avaliar as candidaturas e emitir o parecer final de aceitação ou recusa do proponente.

Para ser feita uma avaliação do projeto com clareza e imparcialidade foram utilizados os seguintes critérios:

- Grau de Inovação: refere-se à originalidade e novidade do produto, serviço, processo e marketing proposto pela *startup* ou projeto;
- Maturidade Tecnológica: avalia o nível de desenvolvimento e prontidão da tecnologia subjacente ao projeto;
- Mercado Potencial: analisa o tamanho e a viabilidade do mercado-alvo para o produto e/ou serviço proposto;

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

- Complementaridade com outras empresas incubadas: potencial de beneficiar da colaboração com outras empresas e criação de sinergias entre os diversos *players* do ecossistema empreendedor do INOPOL;
- Viabilidade Económico-Financeira: examina a capacidade do projeto de gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais e proporcionar retorno;
- Adequação do Curriculum Vitae: avalia a experiência profissional e competências dos membros da equipa, procurando ligações académicas ao Politécnico de Coimbra;
- Impacto Potencial no Desenvolvimento Regional: considera os efeitos positivos que o projeto pode ter no desenvolvimento económico, social e tecnológico da região onde está localizado, como a criação de empregos, a atração de investimentos e o estímulo à inovação.
- Qualidade e Coerência do Plano de Negócios, quando apresentado pelo promotor: analisa a consistência, detalhe e viabilidade das estratégias e objetivos delineados no plano de negócios apresentado pelo promotor.

Cada um destes critérios é muito importante na avaliação da viabilidade e do potencial de sucesso de um projeto ou *startup*, e são regularmente considerados em processos de seleção nos programas de incubação, investimento ou apoio empresarial tanto internacionalmente como a nível nacional.

3.4 Organização e Acompanhamento de Eventos e Ações de *Networking/Bootcamps* com o objetivo de Promover o Empreendedorismo

Os eventos e iniciativas direcionados para a promoção do empreendedorismo proporcionam oportunidades valiosas para a troca de ideias, criação de redes de contactos e desenvolvimento de algumas competências necessárias para o sucesso empresarial.

Durante o estágio curricular, tive a oportunidade de estar envolvido na realização de cerca de uma dezena de eventos, onde, embora não os tenha organizado de raiz, contribuí de forma significativa em várias etapas, o que me permitiu ter experiência profissional no

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

desenvolvimento de um evento. Entre as tarefas desempenhadas, destaca-se a pesquisa e seleção de oradores, identificando profissionais renomados e avaliando a sua área de especialidade para assegurar que cada evento tivesse uma programação de valor.

Também fui responsável pelo registo fotográfico dos eventos, utilizando a máquina fotográfica da incubadora para capturar momentos-chave. Pós-evento, as fotografias eram colocadas numa pasta para que depois fossem editadas e disponibilizadas para divulgação nas redes sociais do INOPOL.

Auxiliei na preparação das salas e locais dos eventos garantindo que tudo estivesse pronto para o bom desenvolvimento das atividades, efetuei o registo de inscrições dos participantes, o acompanhamento e confirmação das presenças. No final dos eventos tinha como boa prática questionar o feedback dos participantes.

19ª Edição do Poliemprende

O Poliemprende é um concurso que envolve a comunidade escolar das Instituições de Ensino Superior Politécnico e tem como principal objetivo a promoção de uma cultura mais empreendedora no seio da academia, motivando para o desenvolvimento e promoção de ideias inovadoras, valorizando o conhecimento gerado.

No dia 8 de março de 2023, o INOPOL Academia de Empreendedorismo lançou a 19.ª edição do Poliemprende - Start Up Your Idea, no Auditório do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. A sessão de abertura marcou o início do programa que pretendeu incentivar a comunidade do Politécnico de Coimbra a apresentar ideias de negócio inovadoras.

A sessão de abertura contou com as intervenções de Sara Proença, Diretora do INOPOL Academia de Empreendedorismo e Coordenadora Regional do Poliemprende, de Jorge Conde, Presidente do Politécnico de Coimbra e com a palestra do ator e orador motivacional Paulo Azevedo.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Figura 9. *Palestra do Orador Paulo Azevedo*



Nota. Politécnico de Coimbra

Após a sessão de apresentação da 19ª Edição do Poliemprende, que teve a maior adesão por parte da comunidade escolar de sempre, sucederam-se todas as atividades planeadas pela Rede Poliemprende, que foram promovidas pelo INOPOL em estreita parceria com os *stakeholders* locais, como por exemplo a IPN-Incubadora, toda a equipa de Mentores, Docentes e Oradores convidados. Estas atividades são vastas e estendidas ao longo de vários meses e começam com oficinas de sensibilização para o empreendedorismo, passando por sessões de ideação até chegar às oficinas de capacitação dos participantes, sempre com o objetivo de promover a cultura de inovação e as competências empreendedoras.

1ª Edição do Job Summit IPC & Science2Business

O Job Summit IPC & Science2Business Meetup decorreu no dia 26 de abril de 2023 no Convento São Francisco.

O Job Summit, dirigido aos estudantes e diplomados do Politécnico de Coimbra, constituiu-se como uma oportunidade única de interação com empresas e recrutadores de vários setores, através de contacto e *networking* com profissionais experientes e inspiradores, permitindo também capacitar os jovens para a empregabilidade.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

O Science2Business Meetup assumiu-se como um evento dedicado à valorização e transferência de conhecimento, com a dinamização de uma mostra de resultados de Investigação & Desenvolvimento (I&D) e Inovação, a par de dinâmicas de *technology scouting* e de diagnósticos de inovação para as empresas participantes e *think tank* com *stakeholders* e empresas.

Figura 10. Job Summit IPC & Science2Business



Nota. INOPOL Academia de Empreendedorismo

Evento Final do Projeto INOVC+: Ecosistema de Inovação Inteligente da Região Centro

O Evento Final do Projeto INOVC+: Ecosistema de Inovação Inteligente da Região Centro, decorreu a 28 de junho de 2023, no Convento de São Francisco.

No evento foram apresentados os resultados do Programa Estratégico Especial de criação de novos produtos e serviços resultantes de atividades de I&D e Inovação para a Região Centro, bem como diversas palestras sobre inovação, difusão tecnológica, produtividade e crescimento, com entidades convidadas com reconhecido mérito nacional e

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

internacional como a SEDES - Associação para o Desenvolvimento Económico e Social⁷ e a Fundação AEP⁸, e com destaque também para a apresentação do projeto *Israel Startup Nation*, por de Ran Natanzon (Head of Innovation & Country Branding, Public Diplomacy Division at Ministry of Foreign Affairs of Israel).

O evento enquadra-se nas atividades do Programa INOVC+: Ecosistema de Inovação Inteligente da Região Centro, um projeto liderado pela Universidade de Coimbra, cofinanciado pelo CENTRO 2020 - Programa Operacional Regional do Centro, Portugal 2020 e União Europeia, através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

Figura 11. *Evento Final do Projeto INOVC+*



Nota. LinkedIn INOVC+

⁷ <https://sedes.pt/>

⁸ <https://www.fundacaoep.pt/>

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Visitas a Empresas: SRAM e Águas das Caldas de Penacova

No âmbito da 19.^a edição do Poliemprende, o INOPOL promoveu no dia 22 de março de 2023 a realização de visitas técnicas à empresa SRAM, LLC⁹ e à empresa Águas das Caldas de Penacova, S.A.¹⁰ com vista à sensibilização da comunidade académica do Politécnico de Coimbra para as áreas do empreendedorismo, inovação empresarial e ligação da academia à indústria.

Estas visitas tiveram como propósito oferecer à comunidade a oportunidade de se envolver com a realidade empresarial e industrial local, nomeadamente através do conhecimento de processos produtivos, estratégias de mercado, organização interna e desafios operacionais.

Figura 12. *Visitas às Empresas*



Nota. Elaboração Própria

1ª Edição do Coimbra Invest Summit

A primeira edição do Coimbra Invest Summit, uma iniciativa organizada pela Câmara Municipal de Coimbra, em parceria com a Universidade de Coimbra, o Politécnico de

⁹ Fábrica localizada na Pedrulha que produz correntes de bicicleta para toda a Europa, filial da multinacional americana SRAM.

¹⁰ Empresa com mais de 30 anos e a marca mais vendida em Portugal (volume).

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Coimbra, o Instituto Pedro Nunes e o iParque, decorreu no Convento São Francisco entre os dias 27 e 29 de setembro de 2023.

Ao longo de três dias, o evento contou com conferências, momentos de *networking*, mostras de empresas, instituições e tecnologia, e sessões de capacitação.

O evento reuniu representantes de 44 empresas, 47 projetos de investigação e 40 oradores. Também marcaram presença membros do Governo, como o ministro da Economia e a ministra da Coesão Territorial.

Coimbra procurou posicionar-se no radar dos investidores, comunicando as valências e pontos fortes das suas instituições e empresas, agregando o ecossistema inovador e empreendedor da região Centro.

A equipa do INOPOL esteve presente na Mostra de Tecnologias com 17 projetos inovadores de várias áreas científicas em desenvolvimento no universo IPC e com um stand institucional na Mostra de Instituições.

Figura 13. *Coimbra Invest Summit*



Nota. Câmara Municipal de Coimbra

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Coimbra Summer School On Entrepreneurship

O INOPOL recebeu a visita de 15 estudantes e 5 docentes, vindos da Technische Hochschule Brandenburg, Alemanha, oriundos de países como o Afeganistão, Alemanha, Angola, Camarões, Índia, Moçambique e Mongólia, e do Politécnico de Coimbra. Esta visita aconteceu no âmbito da Coimbra Summer School on Entrepreneurship, uma parceria entre a Coimbra Business School | ISCAC e a Technische Hochschule Brandenburg.

Figura 14. *Coimbra Summer School on Entrepreneurship*



Nota. *Website* da Brandenburg University of Applied Sciences

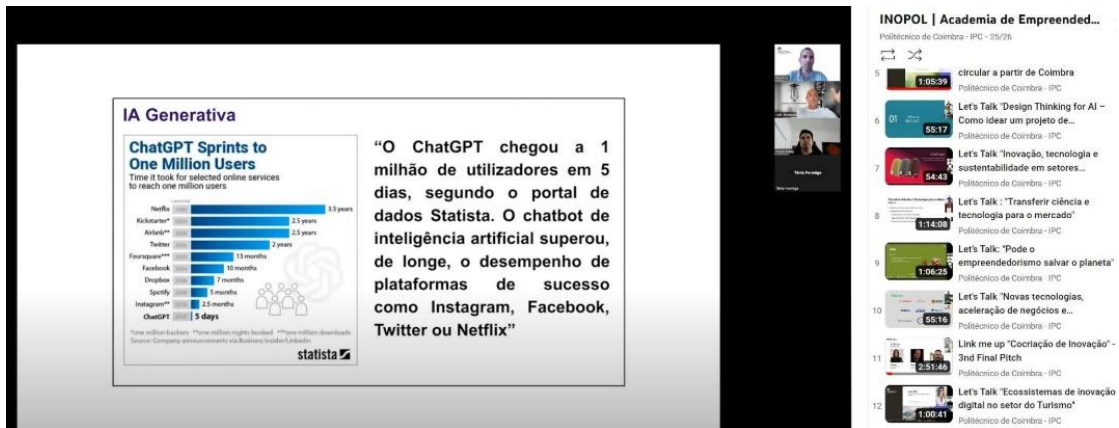
Webinars Let's Talk

O *Let's Talk* é uma iniciativa mensal online promovida pelo INOPOL com o objetivo de sensibilizar a comunidade de empreendedores, estudantes, docentes e investigadores para temas-chave do mundo do empreendedorismo e da inovação.

Mensalmente, um profissional de destaque partilha a sua experiência e *insights* sobre tópicos variados relacionados com este universo. A dinâmica da sessão consiste numa apresentação do orador convidado sobre a temática definida, seguindo-se um momento de algumas questões da audiência. Esta sessão é uma forma ótima de criar *brand awareness* e promover o INOPOL, uma vez que através dos diferentes temas das sessões este consegue chegar a diferentes públicos-alvo.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Figura 15. *Let's Talk INOPOL*



Nota. LinkedIn do INOPOL

Academia de Verão “Politécnico 4me”

O INOPOL recebeu a visita de cerca de 50 estudantes, oriundos de vários pontos do país, no âmbito da Academia de Verão “Politécnico 4me”, com o objetivo de dar a conhecer as instalações e atividades desta unidade orgânica do Politécnico de Coimbra.

Durante esta iniciativa, os participantes tiveram a oportunidade de ouvir o testemunho de dois empreendedores que partilharam a sua experiência enquanto diplomados do Politécnico de Coimbra e promotores da *startup* Ubbit Green, projeto que integra o ecossistema de incubação do INOPOL.

Para concluir o dia, os alunos participaram em dinâmicas de grupo para desenvolver a sua criatividade, *skills* e competências empreendedoras.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Figura 16. *Academia de Verão “Politécnico 4me”*



Nota. LinkedIn do INOPOL

3.5 Desenvolvimento de Novas Parcerias e Consolidação das Parcerias Existentes

O INOPOL tem em vigor vários protocolos de colaboração com outras entidades e organizações. Estes estabelecem as bases gerais da cooperação e parcerias designadamente no âmbito de programas, atividades e iniciativas de promoção da inovação, empreendedorismo, fomentar a empregabilidade e a criação de emprego, valorização e transferência do conhecimento científico e tecnológico para a sociedade, com vista a potenciar o desenvolvimento integrado, qualificado e sustentável da região de Coimbra e de todas as regiões envolventes, assim como a respetiva competitividade territorial. Sem prejuízo do que foi dito anteriormente, poderão também existir parcerias com entidades, organizações e Instituições de Ensino Superior Internacionais, com objetivo de aprimorar as nossas práticas e programas de Empreendedorismo. Para tal, são

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

usados programas de *benchmarking*¹¹, que permitem comparar os programas executados com os que são praticados noutros territórios, podendo assim identificar oportunidades de melhoria, para investir continuamente no aumento da qualidade dos serviços prestados.

As parcerias e protocolos de colaboração são essenciais na promoção da inovação e empreendedorismo já que auxiliam a reduzir custos e riscos, especialmente em projetos complexos, mais disruptivos e com maior escala, permitem colaborar em projetos específicos que gerem sinergias para todos os envolvidos trazendo novas perspetivas e ideias e também essencialmente partilhar recursos e conhecimentos entre os *stakeholders*, promovendo a formação e o desenvolvimento dos profissionais de empreendedorismo.

Um exemplo de como a cooperação Governo – Indústria - Academia¹² pode resultar numa parceria de sucesso, criando sociedades comerciais inovadoras que tragam para o mercado e indústria propostas de alto valor acrescentado, é o nascimento de *spinoffs* no seio do meio académico. Estas são o resultado de investigação com relevo académico-científico e que, de facto, têm o poder de dinamizar sinergias para o ensino e investigação com as IES, estando alinhadas com o seu objetivo estratégico de valorização económica dos direitos de propriedade intelectual. O caso recente é a RDefine, Lda., uma nova *spinoff* de base tecnológica da Universidade de Coimbra e do Instituto Politécnico de Coimbra que aposta na investigação em Saúde através do bem-estar animal.

3.6 Apoio Administrativo

Durante o presente estágio curricular foram desempenhadas diversas funções no âmbito do apoio administrativo de modo a garantir o bom funcionamento e a eficiência das operações do INOPOL. Entre as responsabilidades assumidas destacam-se as seguintes:

- Receção e organização da correspondência, chamadas telefónicas e documentação destinadas ao INOPOL e encaminhando à respetiva unidade, garantindo uma gestão eficaz dessas informações;

¹¹ Trata-se do processo de medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos concorrentes que têm padrões de excelência.

¹² Cf. Modelo Triple Hélix de Inovação

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

- Gestão de Calendários nomeadamente organização de marcações e atualização dos mesmos, assegurando que os compromissos fossem cumpridos de maneira eficiente;
- Organização e Preparação de Reuniões, quer a nível interno quer a nível externo, garantindo a logística necessária para que esses encontros ocorressem de forma eficaz e tempestivamente;
- Atendimento de pedidos de informação e documentação, sempre mantendo um elevado padrão de profissionalismo, discrição e confidencialidade;
- Gestão de Documentos em formato eletrónico e em papel, incluindo listas de contatos, correspondência, fotocópias, digitalização e arquivo, garantindo a organização e fácil acesso à informação;
- Suporte Administrativo aos membros internos da unidade e apoio aos Fluxos de Trabalho, contribuindo não só para a eficiência operacional e facilitando as tarefas diárias, como também, garantindo a otimização das operações e a conformidade com os procedimentos estabelecidos;
- Colaboração em Equipa tanto dentro da unidade quanto em colaboração com outras unidades orgânicas da instituição Politécnico de Coimbra, promovendo um ambiente de colaboração e eficiência organizacional.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Como já referido, o interesse pelo empreendedorismo tem vindo a crescer. Este tem sido motivado pela globalização, pela turbulência dos mercados e pelas crises globais que criaram um paradigma de mudança, com implicações no mercado de trabalho e nas economias. Para além disso, os modelos tradicionais geradores de sucesso do passado tornaram-se incapazes de responder aos novos desafios, surgindo a necessidade de serem reformulados. O empreendedorismo destaca-se pela capacidade de reinventar cenários reais, onde o empreendedor atua como dinamizador da inovação, da criatividade e do desenvolvimento económico sustentável, com impactos significativos na empregabilidade e na criação de riqueza.

Portugal possui um clima mediterrânico, um posicionamento geográfico e um património gastronómico, cultural e arquitetónico que, aliados à segurança e à hospitalidade do seu povo, têm permitido que seja considerado por muitos um dos melhores países para viver. No entanto, para se destacar também como um dos melhores países para empreender e prosperar profissionalmente, é fundamental que adote a visão de se tornar economicamente competitivo. É desejável que Portugal se transforme num espaço inovador, dinâmico, coeso, a crescer a um ritmo elevado e a convergir em termos de competitividade e de nível de vida com os países mais desenvolvidos da Europa.

Deste modo, é necessário implementar um quadro de referência com políticas proativas que promovam o desenvolvimento económico e empresarial, incentivando a criação e consolidação de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), e fomentando uma cultura de inovação e empreendedorismo que sustente o desenvolvimento económico a longo prazo.

Assim, é fundamental que as incubadoras de base académica desempenhem um papel central ao integrar esforços de instituições de ensino superior, governo e setor empresarial privado.

Em linha com a literatura, observa-se que a prestação de apoio durante a fase nascente de novos projetos inovadores de natureza empresarial é crucial para o seu sucesso. As incubadoras devem fornecer recursos críticos, como mentoria especializada, acesso a redes de contactos e oportunidades de financiamento. Além disso, devem promover uma

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

cultura de inovação contínua, incentivando a experimentação e a colaboração interdisciplinar, promovendo a troca de ideias e soluções inovadoras, sendo esta interdisciplinaridade muitas vezes a chave para inovações disruptivas. Através de parcerias estratégicas, as incubadoras podem também facilitar o acesso a tecnologias avançadas e a infraestruturas necessárias para o desenvolvimento de produtos inovadores, reduzindo as barreiras à inovação. As incubadoras oferecem ainda apoio na elaboração de planos de negócios e estratégias de mercado, preparando os empreendedores para enfrentar os desafios do mercado e auxiliam na proteção da propriedade intelectual (*e.g.* patentes, marcas e direitos de autor), garantindo que os inventores possam proteger e utilizar de modo exclusivo as suas criações.

Um ambiente regulatório favorável, aliado a políticas governamentais de incentivo à inovação (*e.g.* incentivos fiscais, programas de subsídios e financiamentos a fundo perdido) são fundamentais para reduzir barreiras burocráticas e facilitar a criação de novas empresas.

Adicionalmente, é importante fomentar o espírito empreendedor dos estudantes investindo em programas curriculares que incluam disciplinas de empreendedorismo, *workshops* e competições de *startups*, promovendo assim uma mentalidade empreendedora, preparando-os não apenas para o mercado de trabalho, mas também para se tornarem empreendedores.

A promoção de um ambiente colaborativo, onde a troca de conhecimento entre academia e indústria é facilitada, pode acelerar a transferência de tecnologia e inovação para o mercado, permitindo que as invenções e descobertas académicas sejam comercializadas, incentivando assim os investigadores a direcionarem os seus esforços para resolver problemas reais do mercado e da sociedade civil. As incubadoras de base académica têm o potencial de se tornarem centros de excelência em inovação, onde ideias disruptivas são transformadas em produtos e serviços que em primeira instância melhoram a qualidade de vida das pessoas e, por conseguinte, impulsionam o crescimento económico e a competitividade empresarial.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

No futuro, as *startups* e as incubadoras devem apostar em atividades de alto valor acrescentado contrariando a tendência predominante no tecido económico português. É fundamental que estas se concentrem em inovar e desenvolver produtos e serviços que atendam não só às necessidades do mercado, mas também que possuam o potencial de exceder as expectativas dos consumidores. O aumento do valor acrescentado e o aumento da produtividade de um país está intimamente relacionado com o nível de vida e de desenvolvimento do mesmo. Portugal tem uma mão de obra criativa e extremamente qualificada que não é usada e que se perde para o exterior, que a remunera bem e a usa devidamente. Para combater este flagelo, é urgente reformar o mercado de trabalho em Portugal que se deve pautar por condições competitivas suficientes para reter e atrair mais talento.

Para além de aumentar a competitividade das *startups* a nível global, investir em inovação reforça a posição de Portugal como um centro de excelência tecnológica. Além disso, em linha com a Estratégia Nacional para o Empreendedorismo (ENE, 2018), a aposta na internacionalização e na exportação é crucial para expandir horizontes além-fronteiras, alcançando novos mercados e promovendo o desenvolvimento sustentável da economia portuguesa. O reforço da visibilidade internacional melhora ainda a capacidade das empresas portuguesas de atrair novos investidores e posiciona Portugal como um país sofisticado e promissor, com um ecossistema empreendedor robusto e de referência internacional.

Este movimento estratégico cria oportunidades de emprego e investimento, contribui para a diversificação do panorama empresarial em Portugal e fortalece a resiliência da economia nacional frente a desafios globais e incertezas futuras.

Outra sugestão de boa prática para o futuro das incubadoras passa por desenvolver a incubação virtual, para que um maior universo de empresas beneficie das mais-valias proporcionadas pelas incubadoras. A implementação de serviços de incubação virtual oferece às empresas uma maior flexibilidade e acesso a recursos especializados, independentemente da sua localização geográfica, permitindo cultivar uma rede empresarial globalmente conectada, facilitando a colaboração e o intercâmbio de conhecimentos entre empresas de diferentes regiões.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Ao fomentar um ambiente colaborativo e acessível, as incubadoras podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento de *clusters* empresariais dinâmicos. Portanto, esta expansão não amplia apenas as oportunidades para as empresas, mas também estimula um ecossistema empresarial mais interconectado e resiliente.

Por último, também é importante que as incubadoras tenham bem definidas as suas políticas de saída e graduação de incubadas, para que o desenvolvimento do projeto não seja postecipado. As incubadoras devem auxiliar no processo de pós-incubação de modo a diminuir gradualmente a dependência da mesma, para que as empresas graduadas se tornem autossuficientes no mercado empresarial. Não se deve, por isso, desperdiçar os fortes laços estabelecidos ao longo dos vários anos de acolhimento no seio da própria incubadora, apostando na interação entre incubadas e ex-incubadas, alavancando o potencial de trabalho em rede e mentoria.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho é o culminar do percurso de ensino superior tão desejado e teve como principal objetivo estudar o papel das incubadoras de base académica, quer na promoção do empreendedorismo e da inovação, assim como na dinamização da nossa economia regional e nacional.

Pelo exposto, podemos observar o empenho e esforço do INOPOL Academia de Empreendedorismo – representado pela sua diretora e pelos técnicos superiores – na promoção do empreendedorismo e inovação. Esse compromisso reflete-se na valorização contínua do conhecimento gerado internamente na instituição de ensino superior (IES), beneficiando não apenas a IES à qual pertence, mas também a comunidade local de Coimbra e a região centro do país.

Observou-se o ecossistema da incubadora do Instituto Politécnico de Coimbra, com o objetivo de compreender o seu contributo para os *stakeholders* da região, os benefícios atribuídos às empresas e projetos incubados, assim como o impacto dessas empresas na economia. Ao nível da incubação, verifica-se que o INOPOL Academia de Empreendedorismo oferece excelentes condições infraestruturais e uma vasta gama de serviços que potencializam a criação e o crescimento das empresas instaladas na região, dinamizando a economia local e enriquecendo as redes de *networking* para a troca de informações e conhecimentos empresariais. Esses fatores são amplamente reconhecidos pela literatura como extremamente positivos para o desenvolvimento e manutenção das empresas.

Apesar da realização deste estágio curricular não ser a primeira experiência a nível profissional em contexto de trabalho do mestrando, conseguiu proporcionar um desenvolvimento quer a nível pessoal quer a nível profissional, tal como a aquisição de maiores conhecimentos no âmbito incubação, empreendedorismo, gestão e valorização de conhecimento.

No que diz respeito à contribuição para o INOPOL Academia de Empreendedorismo, foram cumpridas todas as tarefas atribuídas com a máxima dedicação possível. Em

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

relação à experiência do estágio, destaca-se como extremamente positivo o ambiente que é vivido dentro das incubadoras, que acaba por ser bastante disruptivo e empreendedor.

Com base em tudo o que foi vivenciado e descrito no presente trabalho, pode-se afirmar que este estágio curricular foi um marco na trajetória do mestrando, proporcionando uma evolução significativa no desenvolvimento pessoal e profissional.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23, 127-135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>

Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators, *Technovation*, 27(5), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.002>

Barros, H. (2002). *Análise de Projetos de investimentos*, 3a. Edição – 3a. Reimpressão, Edições Sílabo.

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>

Cebola, M., & Proença, S. (2018). *Motivações para empreender*. In: Parreira, P., Alves, L., Mónico, L., Sampaio, J. H., & Paiva, T. (Eds.) *Competências empreendedoras no ensino superior politécnico: motivos, influências, serviços de apoio e educação*. Instituto Politécnico da Guarda, 99-110.

Centre for Strategy & Evaluation Services, (2002). *Benchmarking of Business Incubators*, Final Report, Brussels: European Commission.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.2307/256406>

Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. LTC.

Gaspar, F. (2006). *A Influência do Capital de Risco e da Incubação de Empresas no Empreendedorismo e na Mortalidade das Jovens Empresas* [Tese de Doutoramento não publicada]. Universidade Lusíada de Lisboa.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f>

Halim, F., Gunawan, & Agustina. (2020). Digital-Based Incubator Framework Modelling for University. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 10(1), 14–27. <https://doi.org/10.4018/IJEEI.2020010102>

Hannon, P. D. (2003). A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. *Education + Training*, 45(8/9), 449–460. <https://doi.org/10.1108/00400910310508847>

Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54. <https://doi.org/10.2307/1251742>

Kernaghan, K. (1993). Partnership and Public administration: conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, 36(1), 57-76. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1993.tb02166.x>

Laranja, M. D. (2007). *Uma Nova Política de Inovação em Portugal? A Justificação, o Modelo e os Instrumentos*, Coleção Económicas, 2.a série, No. 2, Almedina.

Lindelof, P., & Hellberg, R. (2023). Incubation - An evolutionary process. *Technovation*, 124, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102755>

Megre, L. (2013). *Análise de Projetos de Investimentos*. 1ª Edição. Edições Sílabo.

Megre, L. (2018). *Análise de Projetos de Investimento - Uma perspetiva económica*. 2a Edição. Edições Sílabo.

Munoz, P., & Cohen, B. (2017). Towards a social-ecological understanding of sustainable venturing. *Journal of Business Venturing Insights*, 7, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.12.001>

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>

Silva, E. S., & Queirós, M. (2013). *Análise de Investimentos em Ativos Reais*. Vida Económica.

Torun, M., Peconick, L., Sobreiro, V., Kimura, H., & Pique, J. (2018). Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies*, 2(3), 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.002>

Von Zedtwitz, M., & Grimaldi, R. (2006). Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. *Journal of Technology Transfer*, 31(4), 459-468. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-0007-7>

Bergek, A. & Norrman, C., (2008) Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>

Li, C., Ahmed, N., Qalati, S. A., Khan, A., & Naz, S. (2020). Role of Business Incubators as a tool for entrepreneurship development: The mediating and moderating role of Business Start-Up and Government Regulations. *Sustainability*, 12(5), 1822. <https://doi.org/10.3390/su12051822>

Caetano, D. (2012). *Empreendedorismo e Incubação de Empresas*, Bnomics.

Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001>

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

WEBGRAFIA:

Despacho Normativo nº 4152/2022 de 8 de abril do Ministério da Educação. (2022).

Diário da República: 2ª série, Nº 70. <https://inopol.ipc.pt/wp-content/uploads/sites/2/2024/05/Estatutos-do-INOPOL.pdf>

Estratégia Nacional para o Empreendedorismo. (2018).

[https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx)

European Commission. (2010). The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI).

<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en-US/w/the-smart-guide-to-innovation-based-incubators-ibi->

INOPOL Academia de Empreendedorismo. (2023). <https://inopol.ipc.pt>

INOPOL Academia de Empreendedorismo. (2023). Plano de atividades.

https://www.ipc.pt/wp-content/uploads/2023/01/INOPOL_PlanoAtividades_2023_versao-final.pdf

INOPOL Academia de Empreendedorismo. (2022). Plano Estratégico e de Ação 2021-

2025. <https://inopol.ipc.pt/wp-content/uploads/sites/2/2023/11/Planos-Estrategicos-do-INOPOL.pdf>

Instituto Pedro Nunes. (s.d.) Incubadora de Empresas. <https://www.ipn.pt/incubadora>

İTÜ Çekirdek. (s.d.). <https://itucekirdek.com/>

Madam Parque. (s.d.). Madan Incubação. <https://madanparque.pt/parque-tecnologico/>

McGill Dobson Centre for Entrepreneurship. (2024). From Ideation to Fundraising across Streams. <https://www.mcgill.ca/dobson/>

Predho. (2018). Incubadora de empresas Ecuador. <https://prendho.com/incubadora-de-empresas-ecuador/>

NBIA. (2015). *What is Business Incubation?* https://www.nbia.org/resource_library/what_is/

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

TecMinho. (2021). <https://www.tecminho.uminho.pt>

UNITEC. (2018). Incubadora de Empresas. <https://www.unitec.mx/incubadora-de-empresas/>

Universidade de Aveiro. (2024). Universidade de Aveiro Incubator. <https://www.ua.pt/pt/incubator/>

University of Toronto. (s.d.). <https://entrepreneurs.utoronto.ca/>

UPTEC. (s.d.). <https://uptec.up.pt/pt-pt/>

UKBI. (2012). *What is Business Incubation?* <http://www.ukbi.co.uk>

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de
Inovação e Empreendedorismo

ANEXOS

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ANEXO 1 – Tipos de incubadoras

	Instalações	Valor acrescentado através de		Desenvolvimento empresarial
	Incubadora enquanto Empreendimento de Base Imobiliária com fins lucrativos	Incubadoras de Desenvolvimento Empresarial sem fins lucrativos	Incubadoras de base universitária	Incubadora <i>Seed Capital</i> com fins lucrativos
Objetivo Primário	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização de empreendimentos imobiliários 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de postos de trabalho • Parecer positivo do potencial empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração entre Universidade e Indústria • Comercialização de investigação universitária 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalizar oportunidades de investimento
Objetivo secundário	<ul style="list-style-type: none"> • Criar oportunidades para transferência de tecnologia • Criar oportunidades de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar rendimentos sustentáveis para a organização • Diversificar o tecido económico • Complementar programas existentes • Utilizar instalações vagas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o serviço e missão institucional • Capitalizar oportunidades de investimento • Criar boa relação entre a instituição e a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produtos

Nota. Adaptado de Allen e McCluskey (1990)

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ANEXO 2 – Tipologias de incubadoras de empresas

	Visão	Objetivo Principal/ Missão	Secundário	Setores envolvidos
Incubadoras mistas	Resolver as falhas de mercado/ oportunidades de negócios	Criar <i>startups</i>	Criação de emprego	Todos os setores
Incubadoras para o desenvolvimento económico	Resolver Assimetrias Regionais	Desenvolvimento regional	Criação de empresas	Todos os setores
Incubadoras tecnológicas	Potenciar o <i>Mindset</i> Empreendedor	Promover o Empreendedorismo	Estimular a inovação, <i>startups</i> tecnológicas e diplomados	Foco em tecnologias inovadoras (ex: TI, Biotecnologia, IA)
Incubadoras sociais	Combater as desigualdades sociais	Integração de categorias sociais	Criação de emprego	Setor sem fins lucrativos
Incubadoras de investigação básica	Avanços na Investigação Académica	Investigação fundamental/ Pesquisa básica	<i>Spinoffs</i>	Tecnologia de ponta

Nota. Adaptado de Aernoudt (2004)

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ANEXO 3 – Novas categorias de incubadoras

	Incubadoras Regionais	Incubadoras Universitárias	Incubadoras Independentes	Incubadoras Internas de Empresas	Incubadoras Virtuais
Missão	Sem fins lucrativos; desenvolver a economia regional	Sem fins lucrativos; promover o empreendedorismo académico	Com fins lucrativos; criar <i>startups</i> de sucesso	Com fins lucrativos; explorar ou alavancar ideias internas	Com fins lucrativos; apoiar aspirantes a empreendedores
Foco competitivo	Geográfico (áreas locais em que operam)	<i>Startups</i> académicas	Indústria	Principalmente funcionários internos da empresa	Digital e as TIC
Financiamento	Nacional, público	Regional, público	Privado	Privado	Privado
Infraestrutura física	Preço abaixo do mercado	Fornecido	Algumas fornecidas	Algumas fornecidas	Nenhuma ou pouca
Suporte de escritório	Fornecido	Fornecido	Fornecido	Algumas fornecidas	Nenhuma ou pouca
Acesso a capital	Externo	Externo	Investimento interno	Interno	Interno e externo
Apoio nos processos	Frequentemente terceirizado	Interno e/ou externo, aconselhamento científico interno	Forte capacidade de consultoria interna, Equipa de gestão de projetos dedicada	Sólidas competências técnicas internas	Orientação de processo, consultoria de gestão, pesquisa de mercado
Networking	Local, informal; Ecossistemas empresariais	Forte rede interna dentro da instituição; competições de planos de negócios	Forte rede e parcerias no setor	<i>Leads</i> internas da empresa	Regional, online

Nota. Adaptado de Von Zedtwitz & Grimaldi (2006)

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ANEXO 4 – Critérios de Boas Práticas

Critérios	Inputs e Processos	Resultados
Relevância	Missão e estratégia da incubadora e relevância para o desenvolvimento empresarial e regional (qualitativa)	Grau em que as características dos locatários da incubadora correspondem à definição do mercado-alvo e aos critérios de admissão (qualitativa).
Eficiência	Entradas financeiras, procedimentos operacionais e custos unitários de fornecimento de instalações e serviços da incubadora para empresas clientes.	Custo-efetividade das saídas (por exemplo, custo por <i>startup</i> de negócio bem-sucedido, custo por emprego bruto/líquido criado).
Eficácia	Grau em que a incubadora atinge os principais objetivos operacionais definidos no plano de negócios (por exemplo, taxas de sobrevivência e graduação).	Grau em que a incubadora atinge metas com relação aos impactos de desenvolvimento regional e empresarial (por exemplo, criação de empregos e riqueza).
Utilidade	Taxas de ocupação e utilização dos serviços de apoio da incubadora.	Grau em que os serviços da incubadora atendem às necessidades dos clientes e contribuem para o desempenho.
Sustentabilidade	Sustentabilidade financeira da incubadora (por exemplo, grau em que os custos operacionais são cobertos por receita), nível de demanda por espaço e serviços da incubadora, taxas de incubadora em comparação com as taxas de mercado.	Taxas de graduação, retenção de graduadas ¹³ na área local e grau em que a incubadora promove novas <i>startups</i> em setores da economia local com potencial de criação de empregos e riqueza a longo prazo.

Nota. Adaptado de Centre for Strategy & Evaluation Services (2002)

¹³ Empresas que, concluído o período de incubação, saíram da incubadora e prosseguiram as suas atividades empresariais no exterior, mas que continuam a fazer parte do ecossistema empreendedor da região.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ANEXO 5 – Definição de Indicadores de Melhores Práticas

Critérios	Inputs e Processos	Resultados
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempo de inicialização</u>: Tempo necessário para estabelecer a incubadora. • <u>Custo do investimento na incubadora</u>: Investimento total/ m² de espaço da incubadora. • <u>Custo operacional da incubadora</u>: Rácio de custos operacionais para número de funcionários. • <u>Alavancagem financeira</u>: Rácio de financiamento público para investimento privado. • <u>Capacidade para gerar receitas</u>: Proporção dos rendimentos proveniente de cobranças a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Custo das unidades da incubadora</u>: Investimento total/m² de espaço. • <u>Custo por startup</u>: Investimento total/número de startups. • <u>Custo por diplomado</u>: investimento total/número de diplomados. • <u>Custo por vaga de trabalho (bruto/líquido)</u>: Investimento total/vagas de trabalho em empresas incubadas e recém-formadas.
Utilidade	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Taxa de ocupação</u>: Percentagem da área da incubadora cedida a empresas. • <u>Utilização do serviço da incubadora</u>: Percentagem de empresas que utilizam os serviços de apoio da incubadora. • <u>Taxa de resposta a pesquisas</u>: Percentagem de incubadas que respondem a pesquisas de satisfação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rotação da incubadora</u>: Número de empresas que entram/saem da incubadora, tempo médio na incubadora. • <u>Satisfação do cliente</u>: percentagem de empresas que indicam que os serviços da incubadora atendem às suas necessidades, contribuição da incubadora para o desenvolvimento das empresas.
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Taxa de Admissões</u>: Número/percentagem de admissões que levam à criação de empresas. • <u>Tempo de inicialização</u>: Tempo necessário para as empresas iniciarem as suas operações. • <u>Taxa de sobrevivência</u>: Número/percentagem de startups que ainda estão em atividade após 3 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criação de riqueza</u>: Crescimento médio anual das empresas inquilinas e valor agregado das atividades comerciais. • <u>Criação de empregos</u>: Número (e tipo) de empregos por empresa inquilina e taxas de crescimento anual, proporção de empregos preenchidos por pessoas locais, qualidade do emprego.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ponto de equilíbrio financeiro</u>: Receita menos custos operacionais. • <u>Taxas de mercado</u>: Nível de desconto / prémio para espaço / serviços da incubadora em comparação com as taxas de mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Taxa de maturidade</u>: percentagem de incubadas que deixam a incubadora a cada ano. • <u>Setores de Crescimento</u>: proporção de graduados em setores de crescimento. • <u>Taxa de retenção</u>: percentagem de empresas graduadas que permanecem em áreas locais.

Nota. Adaptado de Centre for Strategy & Evaluation Services (2002); Investimento total definido como investimento de capital da incubadora mais custo operacional até o momento, menos receita de serviços da incubadora e outras receitas não provenientes de subsídios.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

ANEXO 6 – Descrição dos Indicadores da Ferramenta do IAPMEI

- **Rentabilidade do Negócio**

A Margem Operacional é um indicador financeiro crucial para avaliar a eficiência operacional de uma empresa. Mede a percentagem de lucro que a empresa obtém a partir da receita bruta, ou seja, a eficiência da gestão e manutenção do lucro.

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Total de Rendimentos}} \times 100$$

A Margem Líquida mede quanto é que cada unidade monetária vendida é transformada em lucro. Quanto mais elevada for, mais eficiente é a empresa a transformar as suas receitas em lucro.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Total de Rendimentos}} \times 100$$

A Rentabilidade do Ativo avalia o desempenho dos capitais totais investidos pela empresa, ou seja, das suas aplicações, independentemente das decisões de financiamento.

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Resultado Líquido do Período} + \text{Gastos de Financiamento} (1-t)}{\text{Ativo Total}_{\text{Média do período}}} \times 100$$

onde t é a taxa de imposto.

- **Atividade operacional**

O *Turnover* do Ativo, também conhecido como rotação do ativo total, é um rácio utilizado para avaliar a eficiência com que uma empresa utiliza os seus ativos para gerar vendas, ou seja, indica quantas vezes o valor do ativo médio da empresa é convertido em vendas durante um determinado período.

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Resultado Líquido do Período}}{\text{Ativo Total}}$$

- **Rendibilidade**

O Rentabilidade do Capital Investido (ROIC) é uma medida financeira usada para avaliar a eficiência com que uma empresa gera lucro em relação ao capital que os seus investidores (acionistas e credores) investiram nela.

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

$$\text{Rentabilidade do Capital Investido (ROIC)} = \frac{\text{Net Operating Profit After Tax}}{\text{Ativo}} \times 100$$

A Rendibilidade do Capital Próprio (ROE) mede o grau de remuneração dos sócios ou acionistas das empresas, avaliando assim o retorno do investimento proporcionado aos detentores do capital próprio.

$$\text{Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)} = \frac{\text{Resultado Líquido do Período}}{\text{Capital próprio Média do período}} \times 100$$

- **Indicador de Liquidez**

O rácio da Liquidez Geral avalia a aptidão da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

- **Indicadores Financeiros**

O rácio de Autonomia Financeira determina a independência da empresa face ao capital alheio e representa a proporção do ativo total que é financiada com capital próprio. Quanto maior a proporção do capital próprio no financiamento do ativo da empresa, maior a sua autonomia face a terceiros.

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo Total}}$$

O rácio de endividamento determina a dependência da empresa face ao capital alheio, ou seja, representa a proporção do passivo no total das fontes de financiamento da empresa.

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Capital próprio} + \text{Passivo}}$$

O rácio de Solvabilidade determina o grau de cobertura do passivo por capital próprio, avaliando a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de médio e longo prazo o que acaba por refletir o risco que os credores correm.

$$\text{Solvabilidade} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo}}$$

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

- **Indicadores de Viabilidade**

O Valor Atual Líquido (VAL) pode ser interpretado como sendo o valor atual de um determinado montante, a obter no futuro.

Se o VAL for positivo, o projeto é economicamente viável, pois além de cobrir o investimento inicial, gera um excedente financeiro que remunera os investidores. Nesse caso, a empresa deve aceitar o projeto, já que sua rentabilidade supera a taxa de retorno exigida pelos investidores. Se o VAL for zero, o projeto apenas cobre o investimento inicial, sem adicionar valor à organização. Portanto, é indiferente para a empresa prosseguir ou não com o projeto de investimento. Se o VAL for negativo, o projeto é economicamente inviável, pois não cobre o investimento inicial, resultando na ausência de remuneração para os capitais investidos, e a empresa deve rejeitar o projeto (Silva e Queirós, 2013).

O cálculo do VAL pode ser determinado através da seguinte expressão:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{Cash\ Flow\ do\ Projeto}{(1-t)}$$

Onde: i é a taxa de atualização; n é a vida útil do projeto; t é o tempo.

Segundo Barros (2002) a Taxa Interna de Rendibilidade é a taxa de atualização que torna o valor atual líquido igual a zero, isto é, a remuneração máxima que o projeto pode conceder aos investidores sem pôr em causa a cobertura do investimento inicial.

Um investimento é aceitável se a TIR for superior à taxa de atualização utilizada. Caso seja inferior, ele deve ser rejeitado (Megre, 2013).

O cálculo da TIR pode ser determinado através da seguinte expressão:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{Cash\ Flow\ Líquido}{(1+TIR)^t} = 0$$

O Papel da Incubadora de Base Académica na Promoção de uma Cultura de Inovação e Empreendedorismo

Por último, o Período de Recuperação do Investimento (PRI) (ou *Payback Period*) é o número de anos necessários para que os cash-flows atualizados de um projeto igualem o montante do investimento inicial (Megre, 2018).

O cálculo do PRI pode ser determinado através da seguinte expressão:

$$\text{PRI} = \frac{I}{\frac{CF}{n}} = n \left(\frac{I}{CF} \right)$$

Onde: I é o valor do investimento; CF é o somatório dos *Cash-flows* de exploração; n é o número de períodos (anos) da análise do projeto de investimento.