

**12º Congresso da APDR – Recursos Ordenamento Desenvolvimento**  
**Viseu: 15-17 Setembro de 2006**

***Os Centros de Apoio à Criação de Empresas enquanto promotores do  
Desenvolvimento Regional***

**Pedro Miguel Dominginhos**

[pdominguinhos@esce.ips.pt](mailto:pdominguinhos@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais  
Instituto Politécnico de Setúbal  
CICE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais  
Campus do IPS, Estefanilha, 2914-503 Setúbal

**Raquel Pereira**

[rpereira@esce.ips.pt](mailto:rpereira@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais  
Instituto Politécnico de Setúbal

**Resumo:**

Este trabalho analisa o contributo dos CACE, incubadoras empresariais, para a promoção do desenvolvimento regional. Baseado em 6 entrevistas aos Directores destas estruturas e em 21 estudos de caso de empresas incubadas, para além da análise dos relatórios de actividades no período 2000-2004, foi possível constatar que estas incubadoras dirigidas a promover o desenvolvimento económico desempenham um papel relevante no aparecimento e sustentabilidade de novas empresas, promovendo também a temática do empreendedorismo. As novas empresas criadas reflectem, na maioria dos casos, uma capacidade de gerar serviços e produtos inovadores para as regiões em causa, promovendo o desenvolvimento regional. Estamos na presença de uma nova geração de empreendedores, 70% possui o grau de licenciatura, capazes de gerar empregos mais qualificados, quando tomamos por comparação a média nacional, ao mesmo tempo que fixam capital humano elevado em regiões carenciadas.

Palavras Chave: Empreendedorismo, Desenvolvimento Regional, Incubadoras, CACE

## *Os Centros de Apoio à Criação de Empresas enquanto promotores do Desenvolvimento Regional*

### **Introdução**

O empreendedorismo constitui-se como um fenómeno holístico, onde vários actores e instituições intervêm para além dos empreendedores. Se podemos afirmar que o núcleo se encontra presente no trinómio – empreendedor, oportunidade, projecto empreendedor (Simões e Dominginhos, 2006) - não deixa de ser menos verdade que o contexto onde esses três pilares actuam se reveste da maior importância para a concretização das ideias detidas pelos indivíduos. Neste sentido, e para além de vários outros organismos que podemos considerar como fulcrais, as incubadoras têm sido apontadas como meios privilegiados para apoio à concretização dos projectos empreendedores, na medida que estes espaços físicos se revestem de meios cada vez mais sofisticados que facilitam o nascer das organizações, para além de se constituírem como entidades fulcrais no apoio ao seu desenvolvimento.

Em Portugal, o apoio ao processo empreendedor está na ordem do dia e várias iniciativas e entidades têm desempenhado um papel fulcral neste campo (Ribeiro *et al*, 2006). Mormente, tem-se entendido que uma forma eficaz de promover o aparecimento de novas empresas passa pela existência de incubadoras, quer as associadas a instituições de ensino superior, organizações empresariais ou ainda as directamente dependentes de institutos públicos como o Instituto de Emprego e Formação Profissional, neste último caso com uma preocupação claramente mais vincada de desenvolvimento local, no sentido de reconversão de zonas economicamente deprimidas ou de promoção da actividade económica em regiões marcadamente deficitárias de actividade empreendedora.

O presente trabalho<sup>1</sup> pretende efectuar uma análise dos Centro de Apoio à Criação de Empresas (CACE). Baseado em entrevistas realizadas aos Directores dos CACE, em 21 estudos de caso de empresas sediadas nestas estruturas de apoio e de outras entretanto deslocalizadas e na análise dos relatórios de actividade no período 2000-

---

<sup>1</sup> Esta investigação insere-se num trabalho mais amplo realizado para o Observatório do Emprego e Formação Profissional.

2004, este estudo pretende avaliar o contributo destas estruturas de apoio para o desenvolvimento regional, a dois níveis fulcrais: criação de emprego e sua qualificação; promoção de actividades inovadoras para as regiões onde se encontram implantados.

Para alcançar este desiderato, este artigo estrutura-se em seis secções para além desta introdução. De seguida, faremos uma revisão da literatura centrada no fenómeno da incubação empresarial, com destaque para a situação em Portugal. Após este enquadramento, apresentaremos a metodologia de suporte ao trabalho e, de seguida, descreveremos a actividade e funcionamento dos CACE. Na quinta secção concentraremos a nossa atenção da análise dos resultados produzidos pelos CACE, prosseguindo com um balanço crítico da sua actividade, com especial enfoque nas implicações para o desenvolvimento regional. Finalizaremos com as conclusões e algumas recomendações.

## **1. Revisão da Literatura**

Se bem que desde a década de cinquenta do século passado a actividade incubadora se tenha iniciado nos EUA, apenas 30 anos depois foi incorporada na literatura uma visão mais científica deste fenómeno (Hackett e Dilts, 2004). Iniciado nas instalações de uma fábrica encerrada, este movimento de incubação evoluiu na década de 70, transformando-se em locais de arrendamentos múltiplos (Gómez, 2002). Nos últimos 20 anos esta actividade conhece um crescimento acentuado, passando de 100 em 1980, para cerca de 3500 em 2000 (Barrow, 2001), um pouco por todas as partes do globo (Comissão Europeia, 2002; OCDE, 1999b).

Este crescimento foi acompanhado por uma evolução estratégica no tipo de apoio prestado, passando da simples disponibilização de espaços físicos a preços mais reduzidos, para um apoio mais completo em que o objectivo passa não só pela promoção de novas empresas, mas também pela sustentabilidade e crescimento das mesmas, através da alavancagem de recursos (Smilor e Gill, 1986).

As incubadoras constituem estruturas físicas de apoio à criação de empresas que disponibilizam espaços e serviços logísticos a novas iniciativas organizacionais. Foram

desenhadas com o objectivo de estimular a iniciativa e atitudes empreendedoras, promovendo o emprego e o desenvolvimento regional.

Estes espaços de acolhimento pretendem, assim, maximizar o potencial dos promotores de novas iniciativas empresariais, disponibilizando recursos e serviços que facilitem a sua expansão (Bøllingtoft e Ulhøi, 2005), muitas vezes colmatando falhas de mercado relacionadas com custos de informação e escassez de serviços de apoio e financeiros e, complementando as competências dos promotores, possuidores de conhecimento específico do negócio ou conhecimento científico de um processo ou tecnologia, mas carenciados de competências de gestão e outros conhecimentos básicos necessários para implementar um negócio.

As incubadoras podem ser classificadas em cinco grandes tipos, tentando responder a carências específicas e direccionadas a sectores económicos particulares:

### ***Quadro 1 – Tipologia de Incubadoras***

<i>Classificação</i>	<i>Filosofia subjacente</i>	<i>Objectivo</i>	<i>Sectores Alvo</i>
Incubadoras Mistas	Gap de negócios	Criação de empresas	Todos
Incubadoras de desenvolvimento económico	Gap no desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional	Todos
Incubadoras tecnológicas	Gap empreendedor	Desenvolvimento empreendedorismo	Tecnologia
Incubadoras sociais	Gap social	Integração de categorias sociais	Terceiro sector
Incubadoras de investigação aplicada	Gap de descoberta/invenção	Investigação de primeira classe	Alta tecnologia

Fonte: Adaptado de Aernouldt (2002)

Do ponto de vista funcional, olhando para os meios disponibilizados e serviços oferecidos, uma outra classificação pode emergir:

- a) Incubadoras clássicas – oferecem infra-estruturas físicas, serviços e logística comuns, bem como outro tipo de serviços como apoio técnico ou formação, que ajudam as empresas a desenvolver o seu negócio;

- b) Zonas industriais – na maior parte dos casos são apenas locais físicos, sem quaisquer outros serviços de apoio, muito utilizados como instrumento de desenvolvimento local, sobretudo pelas autarquias;
- c) Parques de Ciência/Tecnologia – destinam-se sobretudo a criar um ambiente que facilite a investigação e a sua comercialização, bem como o florescimento e desenvolvimento de empresas intensivas em tecnologia;
- d) Incubadoras virtuais – permitem que os serviços estejam acessíveis de uma forma virtual. As empresas estão ligadas entre si, com os clientes, fornecedores, parceiros e aos gestores da incubadora virtual, através da *internet*, sistemas de vídeo conferência ou *electronic data interchange*.

No caso das incubadoras físicas (clássicas, em zonas industriais, e Parques de C&T), existe a disponibilização do espaço, que pode ser um escritório e/ou pavilhão, que podem ser utilizados para prestação de serviços ou para uso industrial. No que concerne aos serviços prestados pela incubadora, eles podem ser vastos e nem sempre são na totalidade prestados, distinguindo-se (Comissão Europeia, 2002):

- i) Secretariado - permitem o acesso ao correio e a centros de documentação;
- ii) Tecnologias de informação e comunicação - telefone, fax, e-mail e internet, meios fulcrais para a comunicação com o exterior;
- iii) Segurança – as empresas têm acesso a um sistema de segurança das instalações e equipamentos;
- iv) Preparação de planos de negócio – este é um serviço fundamental, sobretudo para os promotores que não possuem qualquer experiência de negócios. As incubadoras, fruto do conhecimento que possuem do meio onde se inserem, bem como de alguns sectores de actividade, auxiliam os empreendedores a executar projecções mais realistas e adequadas. Simultaneamente, podem aperceber-se da apropriação da ideia por parte do promotor, identificando eventuais lacunas ao nível das competências detidas, ao mesmo tempo que o podem aconselhar em aspectos específicos do seu

desenvolvimento. Podem ainda aconselhar na forma jurídica mais adequada bem como na candidatura a programas de apoio;

- v) Aconselhamento técnico – no período de desenvolvimento do negócio podem aconselhar as empresas em aspectos específicos do negócio, como a gestão financeira, marketing, técnicas de vendas, elaboração de contratos, ou qualquer outra área. Estes serviços podem ser desenvolvidos de várias formas, com recursos a técnicos permanentes das incubadoras, com a contratação, em regime de avença, de profissionais liberais que assistem as empresas, ou com recursos a parcerias com outras instituições. Este aconselhamento, para além de possibilitar a resolução de problemas imediatos facilita a identificação de lacunas ao nível das competências, passíveis de serem colmatadas posteriormente com recurso a acções de formação;
- vi) Serviços de marketing – neste campo podemos falar da disponibilização de listagens de potenciais fornecedores, investidores, distribuidores ou outros parceiros de negócio;
- vii) Aconselhamento financeiro – prestação de auxílio no que concerne ao financiamento de novos investimento ou de tesouraria, bem como de alternativas para aplicações de fundos;
- viii) Propriedade intelectual – podem fornecer aconselhamento quando se trata de registos ou de comercialização de direitos de propriedade intelectual, como marcas, patentes, *copyrights*, entre outros.
- ix) Planos/Acções de formação – oferta de planos estruturados, quando se detectam necessidades comuns ou então acções muito específicas para resolver necessidades muito particulares ou então para dar resposta a novas realidades;
- x) Cooperação – promoção de contactos empresarias com outras incubadoras, e com empresas que já se tenham deslocalizado. No caso das incubadoras virtuais este serviço revela-se de crucial relevância.
- xi) Facilidades industriais - No caso dos parques de ciência e tecnologia, normalmente, existem outras facilidades, como laboratórios, gabinetes de transferência de tecnologia, entre outros;

xii) Separação – na maior parte dos casos, o contrato de permanência dura de 2 a 4 anos, findo o qual as empresas devem instalar-se noutra espaço. As incubadoras podem ajudar as empresas a procurar esses espaços, facultando uma listagem dos existentes ou ajudar a preparar licenciamentos.

Se no campo prático, o crescimento da actividade incubadora foi exponencial, também no campo científico o interesse se manifestou, podendo ser identificados cinco grandes movimentos (Hackett e Dilts, 2004): trabalhos assentes no desenvolvimento das incubadoras; estudos centrados na configuração das incubadoras; análise do desenvolvimento das empresas incubadas; artigos dirigidos para o binómio incubadora/empresa incubada; e finalmente, uma preocupação na teorização da relação incubadora/empresa incubada. Complementarmente, Albert e Gaynor (2001), classificam a literatura em três campos: descritiva, com uma preocupação para definir e classificar as incubadoras; prescritiva, tentando perceber o papel e o impacto das incubadoras, identificando boas práticas; e por fim, a avaliação, ancorada na definição de métricas para medição da eficácia e impactos dos programas de incubação.

Neste sentido, uma área merece a nossa atenção especial, o desenvolvimento regional. Como referido, as incubadoras surgem como forma de incrementar o aparecimento de novas empresas e, desta forma, potenciar o desenvolvimento local. Por um lado, permitem a introdução de infra-estruturas inexistentes na região, ao mesmo tempo que aumentam, via criação de novas empresas, os serviços existentes, diversificando o tecido empresarial (Nolan, 2003; OCDE, 1999b). As incubadoras contribuem de forma inequívoca para o desenvolvimento empresarial e para a promoção da inovação na área em que estão inseridas. Por outro lado, a incubação é também um instrumento de diversificação de actividades e de descentralização, promovendo o aparecimento de empresas inovadoras, que actuam em áreas com muito valor acrescentado (e.Ciência 035, 2005).

Numa associação estreita, os rendimentos e os impostos aumentam, melhorando o nível de vida das populações locais. Este movimento pode criar uma mudança nos quadros mentais, possibilitando um aumento da actividade empreendedora, ao mesmo tempo que a inovação empresarial e tecnológica pode ganhar destaque nas práticas

empresarias, mormente nos locais onde existem parques de ciência e tecnologia (Bøllingtoft e Ulhøi, 2005; OCDE, 1999a).

Este impacto revela-se de crucial importância em regiões afectadas por fortes crises económicas, em que se torna imperioso a mudança de paradigma competitivo e a aposta em novos sectores empresariais. Exemplos destas situações encontram-se um pouco por toda a parte (OCDE, 1999b), funcionando as incubadoras como um dos alicerces para a regeneração económica. Adicionalmente, a permanência nas incubadoras associada à existência de serviços de apoio técnico, permite antever uma maior probabilidade de sobrevivência das empresas incubadas (Nolan, 2003; OCDE, 1999b).

Este efeito de relacionamento é também importante no sistema de Ciência e Tecnologia, já que os parques tecnológicos ou de ciência e tecnologia ancoram a sua actuação na ligação universidade-empresa, existindo mesmo exemplos em que alguns departamentos universitários se encontram localizados nesses espaços, como no Taguspark, em Portugal (Maltez, 2005; Vedovello, 1999). Estes relacionamentos criam rotinas de cooperação e de diálogo entre os dois tipos de organizações, incrementando a probabilidade de transferência de tecnologia e de inovação, de aumento do valor acrescentado oferecido pelas empresas, a que podemos acrescentar uma maior intensidade tecnológica dos modelos empresariais.

Associado a estes impactos, podemos referir também o reforço da imagem da região onde as incubadoras se inserem (OCDE, 1999a). Torna-se claro, no entanto, que esta imagem de credibilidade exige um desempenho elevado das empresas inseridas nas incubadoras, sob pena dos efeitos negativos se tornarem evidentes. Adicionalmente, após a incubação, as novas empresas fixam-se habitualmente na região em que estão incubadas, provocando efeitos de arrastamento sobre outras actividades do tecido empresarial local (Aerts *et al*, 2006).

No plano concreto dos impactos, vários trabalhos constataram os benefícios da incubação. Gómez (2002) numa revisão de 6 estudos empíricos, todos eles nos EUA, constata a criação de emprego pelas empresas incubadas, e em vários casos com um número superior às empresas não incubadas, resultando em benefício para as regiões. Também na Austrália e Nova Zelândia resultados semelhantes foram obtidos (Nolan, 2003).

Um outro resultado inequívoco regista-se na taxa de sobrevivência, muito superior nas empresas que beneficiaram de incubação (Campbell, 1989; Gómez, 2002; OCDE, 1999b). Por exemplo, na Austrália a taxa de mortalidade no primeiro ano é de 32% enquanto que nas incubadoras se situa nos 8% (OCDE, 1999b). Um outro benefício ocorre na capacidade de cooperação existente nas incubadoras. Várias empresas reportam que realizam negócios com outras empresas localizadas no mesmo espaço ou então acedem a recursos importantes para o seu desenvolvimento empresarial (Bøllingtoft e Ulhøi, 2005; Gómez, 2002; OCDE, 1999b).

Apesar destes resultados, a avaliação das actividades das incubadoras é ainda insuficiente, sobretudo na Europa (Gómez, 2002). Por outro lado, importa ter alguns cuidados na avaliação efectuada, nomeadamente a três níveis. Em primeiro lugar, quando se consideram as taxas de sobrevivência ou os empregos criados, importa saber se os resultados alcançados são devido a factores intrínsecos à empresa ou à actuação da incubadora. Em segundo, será importante tentar perceber outros indicadores associados ao desenvolvimento empresarial e não ligados ao emprego, como o tempo médio de colocação de novos produtos no mercado, a melhoria nas práticas empresariais utilizadas, entre outros. Por fim, importa ter grupos de controlo, para poder comparar as empresas incubadas com as que se desenvolvem fora deste ninho.

No caso português alguns trabalhos na área das incubadoras tecnológicas demonstraram benefícios inequívocos (E.ciência, 2005; Maltez, 2005; Vedovello, 1999). No entanto, uma análise mais profunda e sistematizada de uma outra estrutura, que seja do nosso conhecimento, dirigida à correcção dos *gaps* relacionados com o desenvolvimento regional carece de ser feita. Neste sentido, o presente trabalho tem como objectivo essencial analisar o funcionamento e impacto das incubadoras de desenvolvimento regional no seio do IEFP, nomeadamente os CACE, existentes em Portugal Continental.

## 2. Metodologia

Para alcançar os objectivos deste trabalho foram efectuadas entrevistas aos Directores de seis dos oito CACE existentes<sup>2</sup>, no sentido de perceber os seus objectivos, expectativas, bem como auscultar a sua opinião sobre o respectivo funcionamento, balanço crítico e sugestões sobre que modelos potenciam a criação de novas empresas e, através destas, o desenvolvimento regional. Em quatro casos foi possível também falar com os técnicos superiores responsáveis pelo apoio às empresas encubadas. Em três CACE os directores foram auscultados em dois momentos distintos. Em termos médios, as entrevistas duraram cerca de três horas, em média, em cada um dos CACE.

Tendo como referência as indicações fornecidas pelos responsáveis dessas estruturas, foram entrevistados alguns promotores das empresas criadas com o seu apoio, através das quais se realizaram os 21 estudos de caso mais à frente analisados. Cada entrevista durou entre 30m e 90m e os informantes foram os fundadores das empresas.

Estes dois informantes fulcrais, a par dos relatórios de actividade que foi possível obter em cada uma destas estruturas de acolhimento empresarial, permitiram realizar a triangulação dos dados, fundamental neste tipo de análise (Yin, 1994). A escolha desta metodologia assentou na possibilidade de maximizar o conhecimento sobre a realidade específica (Eisenhardt, 1989; Gummerson, 2000) das incubadoras, nomeadamente em áreas relevantes da sua actividade: taxa de sobrevivência, empregos gerados e sua qualificação e nível de inovação patenteado pelas empresas incubadas

---

<sup>2</sup> Foram analisados os CACE's do Algarve (Loulé), do Alto Alentejo (Portalegre), da Península de Setúbal (Setúbal), da Beira Interior (Seia), do Vale do Ave (Santo Tirso) e do Nordeste Transmontano (Mirandela). Optou-se por não incluir no estudo o CACE Cultural do Porto e o CACE de Vale do Sousa e Baixo Tâmega (Entre os Rios), por serem estruturas ainda recentes, com reduzida experiência e reduzido número de empresas incubadas.

### **3. Os Centros de Apoio à Criação de Empresas**

Os CACE constituem-se como estruturas físicas de apoio à criação de empresas e enquadram-se no tipo de incubadoras clássicas, de desenvolvimento económico. Criados no âmbito do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) com o intuito de gerar emprego e contribuir para o desenvolvimento regional, disponibilizam espaços e serviços logísticos a novas iniciativas empresariais.

Inicialmente designados por Núcleos de Apoio à Criação de Empresas (NACE), o primeiro foi criado em 1993, em Setúbal, na sequência da Operação Integrada de Desenvolvimento e para responder a necessidades de reestruturação económica da Península de Setúbal. A este seguiram-se os do Nordeste Transmontano (Mirandela), Vale do Ave (Santo Tirso), Beira Interior (Seia), Algarve (Loulé) e Alto Alentejo (Portalegre), no seio do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Após uma avaliação realizada em 1997, optou-se pela alteração do regime jurídico, criando-se uma Unidade Orgânica integrada no IEFP, através da Portaria n.º 1191/97 de 21 de Novembro. Nesse instrumento legal, definem-se as atribuições, princípios orientadores, para além da organização e funcionamento, alterando-se também a denominação para Centros de Apoio à Criação de Empresas. Estas estruturas de apoio à criação de empresas passaram por uma fase inicial de adaptação em que foi necessário desenvolver um conjunto de procedimentos e regulamentos para levar a cabo o seu normal funcionamento, dado o seu carácter inovador e a inexistente experiência de gestão deste tipo de estruturas.

Após esta fase embrionária, os CACE passaram por um período de consolidação da actividade, com a implementação dos principais mecanismos de gestão da sua actividade, consagrados na circular normativa 8/98 de 23 de Março, onde estão definidos os princípios de actuação, as regras de funcionamento, as competências, os mecanismos de acompanhamento das empresas incubadas.

Mais recentemente, em 2003, foram criadas mais duas unidades: o CACE Cultural do Porto, dirigido ao apoio a projectos na área cultural, e o CACE de Vale do Sousa e Baixo Tâmega, na sequência da queda da ponte de Entre-os-Rios e da deslocalização da

empresa Clarks. Contudo, dada a juventude destas duas estruturas optou-se pela sua exclusão da análise.

O objectivo fulcral dos CACE assenta no fomento do aparecimento de novas empresas na área geográfica de influência, sendo dotados, simultaneamente, de infra-estruturas físicas que possibilitem a incubação de organizações empresariais e de capital humano facilitador de apoio técnico aos promotores acolhidos, consagrado ao desiderato primeiro da criação de emprego.

Os princípios orientadores assentam primordialmente na capacidade de gerar emprego ou de incrementar as qualificações utilizadas, de reconverter economicamente uma região e mais genericamente de se colocarem ao serviço do desenvolvimento local e regional, procurando melhorar o nível de vida das populações, envolvendo os agentes económicos, como autarquias, associações empresarias, entre outros. Estes parceiros locais estão representados nas Comissões de Acompanhamento que integram os parceiros sociais e que variam desde instituições de ensino superior, até instituições financeiras, passando pelas autarquias e organismos públicos. Estas comissões, para além de serem ouvidas sobre as actividades a desenvolver, participam ainda na selecção dos projectos apresentados.

Os públicos alvo são pessoas singulares, com idade igual ou superior a 18 anos e entidades privadas com fins lucrativos. Os promotores devem apresentar a sua proposta devidamente fundamentada e, para serem aprovadas, de forma a se instalarem, devem reunir, cumulativamente, as seguintes condições: demonstrar viabilidade económico-financeira e técnica; garantir a criação de emprego estável e qualificado; e adequar o projecto aos objectivos da estrutura e às instalações disponíveis.

A selecção dos projectos a apoiar revela-se um processo rigoroso e tenta perceber o grau de apropriação do conceito por parte dos proponentes, despistando eventuais projectos por encomenda, já que se efectuam uma ou mais conversas de preparação. Para além desta vantagem, a interacção pode permitir a reformulação da ideia de negócio, tornando-a mais adequada à região ou aos objectivos da estrutura.

Após aprovação do projecto, é disponibilizado à empresa um espaço num dos dois tipos de instalações: áreas para serviços e áreas para utilização industrial, naturalmente conforme a natureza da actividade empresarial a desenvolver. Para além disso, existem

serviços comuns, como telecomunicações, segurança, acesso à internet, centros de documentação e fotocopiadoras. As organizações têm acesso ainda a água e luz que devem pagar, bem como as comunicações efectuadas.

Como forma de pagamento do espaço, é estabelecido uma espécie de renda mensal, crescente ao longo dos três anos de incubação, se bem que a valores inferiores aos praticados no mercado. Este fundo de apoio reveste-se, no entanto, de natureza especial, já que será restituído às empresas no final do período de incubação, desde que cumpridas todas as obrigações do contrato de comodato. Pretende-se que este capital auxilie as empresas no seu processo de separação com a incubadora. O contrato de comodato prevê um acompanhamento trimestral do plano de negócios, para analisar os desvios existentes, através da análise dos balancetes produzidos pelas empresas. Estes momentos podem revestir-se de particular importância, já que permitem uma reflexão conjunta entre as empresas e os técnicos, possibilitando identificar áreas críticas, detectar problemas, para além de se poderem encontrar medidas correctivas específicas para colmatar eventuais lacunas.

Para além destes momentos pré-determinados de contacto entre os técnicos do CACE e os promotores, as estruturas informais dos CACE possibilitam a intervenção em momentos concretos da realização de negócios, como escrita de cartas comerciais, elaboração de orçamentos, resposta a concursos e a cadernos de encargos, feitura de catálogos ou ainda intermediação de contactos com entidades financeiras. Em casos mais delicados, pode existir a necessidade de reorientações estratégicas profundas, mediante a realização dum diagnóstico empresarial. De notar, no entanto, que os técnicos apenas sugerem acções, existindo total autonomia por parte das empresas instaladas de as implementar.

Para prestação dos serviços previstos, a estrutura orgânica aprovada para os CACE consagra a existência de um Director, dois Técnicos Superiores e dois Técnicos Administrativos. No entanto, a maioria não se encontra apetrechada com a totalidade deste capital humano. Considerando a importância das actividades de formação no desenvolvimento de competências, parece existir uma escassez de técnicos superiores, o que nos pode levar a questionar a possibilidade de prestação cabal do apoio técnico nas estruturas que não dispõem da totalidade desse capital humano.

No âmbito da formação de competências, os CACE desempenham papéis a três níveis: numa primeira fase, o apoio prestado aos promotores na elaboração do projecto empresarial ou plano de negócios; numa segunda vertente, o apoio técnico prestado durante o período de incubação; e, finalmente, a organização de planos de formação orientados para suprir as carências dos empresários e/ou empregados das organizações instaladas.

#### 4. Resultados

Em termos globais, os resultados alcançados traduzem-se na criação de cerca de 100 empresas no período 2000/2004 que geraram aproximadamente 260 postos de trabalho. As organizações instaladas são, eminentemente, micro-empresas, situando-se a média em 3 pessoas empregadas, um pouco abaixo da situação na União Europeia (Comissão Europeia, 2002), que se situa nas 6 pessoas, se bem que consideram todo o tipo de incubadoras. Devemos salientar, ainda assim, que em cerca de 5% dos casos, as empresas cresceram até aos 10 trabalhadores, saltando para o patamar das pequenas empresas.

**Quadro 2. - Indicadores de Actividade dos CACEs de 2000 a 2004**

CACE	Empregos*				Caracterização Emprego 31.12.2004			
	Criados	Destruídos	Líquidos	Média por Empresa	Até 1º Ciclo	2º e 3º Ciclo	Ens. Sec.	Ens. Superior
Algarve	64	0	64	4,0				
Alto Alentejo	35	0	35	2,5	0,0%	60,0%	25,0%	15,0%
Beira Interior	52	6	46	2,9	6,3%	31,3%	34,4%	28,1%
Nordeste Transmontano	44	6	38	2,4	52,4%	14,3%	16,7%	16,7%
Península de Setúbal	65	6	59	2,6	0,0%	3,3%	50,0%	46,7%
Vale do Ave								
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>18</b>	<b>242</b>	<b>2,8</b>	<b>13,8%</b>	<b>24,1%</b>	<b>33,3%</b>	<b>28,7%</b>

\* - Apenas se consideram as empresas criadas no período 2000-2004

CACE	Novas Empresas						Indicadores		
	2000	2001	2002	2003	2004	Total	Empresas /Ano	Taxa Ocupação Espaço	% Insucesso
Algarve	5	3	2	2	4	16	3,2	1,07	0%
Alto Alentejo*	2	3	3	4	5	17	3,4	0,85	0%
Beira Interior	3	7	3	3	6	22	4,4	1,57	27%
Nordeste Transmontano	4	0	7	4	3	18	3,6	0,64	6%
Península de Setúbal	5	6	4	7	6	28	5,6	1,40	11%
Vale do Ave									
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>101</b>	<b>20,2</b>	<b>1,04</b>	

\* - Ninhos em Portalegre e Monforte

Fonte: Relatórios de Actividade dos CACE

A Península de Setúbal e a Beira interior destacam-se pelo maior número de empresas criadas, quer em termos médios, quer absolutos, apresentando igualmente taxas de ocupação do espaço mais elevadas. É curioso verificar que é também nestas duas estruturas que se registam as maiores taxas de insucesso. Apesar de alguns casos de empresas que acabaram por encerrar, as taxas de insucesso revelam-se reduzidas, quando comparadas com a realidade nacional e internacional, o que pode revelar a importância do acolhimento nestas estruturas enquanto forma de facilitar a apropriação de competências essenciais na fase de arranque das empresas. Em relação à taxa de insucesso destacam-se os CACE do Algarve e do Alto Alentejo, sem qualquer caso de encerramento.

No caso do insucesso, importa realçar as suas razões. Em duas situações, as empresas apenas instalaram meros armazéns no CACE, não desempenhando qualquer actividade na incubadora. Nestes casos, questionamo-nos se estas organizações deveriam ter sido acolhidas. Noutras duas situações, problemas de relacionamento entre os sócios estiveram na génese do *terminus* da empresa, se bem que sem qualquer problema económico na sua génese. Por fim, em dois outros casos a falta de viabilidade económico dos projectos empresariais originou a mortalidade das organizações.

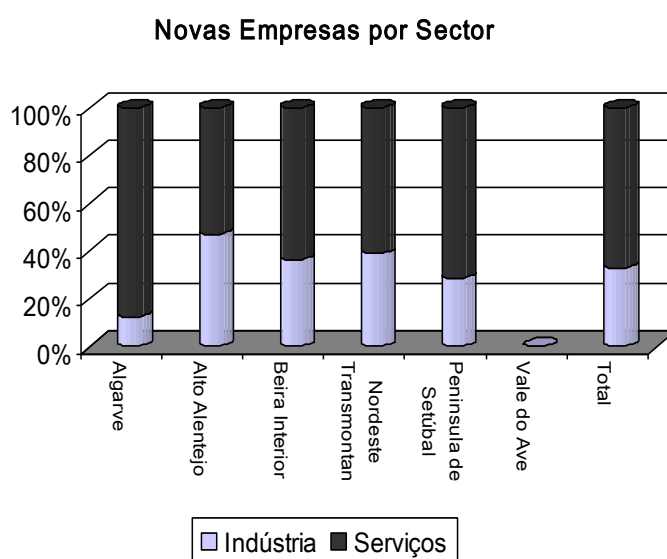
Relativamente ao tipo de empregos patentes nas empresas incubadas nos CACE, é de destacar a sua qualificação acima da média nacional, facto que não podemos dissociar do nível de formação escolar patenteados pelos promotores dos projectos empresariais, revelando um número crescente de trabalhadores com formação de nível superior (cerca de 29%). Sendo ainda de referir que mais de 60% possuem pelo menos formação ao nível do ensino secundário.

Comparado com o panorama nacional, o caso da Península de Setúbal é excepcional, contando com 47% dos trabalhadores com escolaridade ao nível do ensino superior, e mais de 96% dos trabalhadores pelo menos o ensino secundário. Situação que contrasta claramente com o caso do Nordeste Transmontano, em que mais de 50% dos trabalhadores possuem no máximo 4 anos de escolaridade, dado que se revela particularmente sensível se tivermos em conta que os empregos mais qualificados se concentram em poucas empresas. No caso do Alto Alentejo, apesar de todos os

trabalhadores possuírem pelo menos o 1º ciclo de escolaridade, a grande maioria (60%) tem apenas entre 6 e 9 anos de escolaridade.

Em todos os CACEs predominam as actividades relacionadas com os serviços, em muitos casos com fortes traços de inovação, criando novas ofertas na região onde se inserem, contribuindo assim para a diversificação do tecido empresarial regional, conforme patente na Figura 1.

**Figura 1 – Distribuição das Novas Empresas Criadas por Sector de Actividade**



Fonte: Relatórios de Actividade dos CACE

É no Algarve e na Península de Setúbal que o sector dos serviços mais se destaca, com 87% e 71%, respectivamente, caracterizando-se principalmente por empresas nas áreas das tecnologias de informação, internet e multimédia, telecomunicações, marketing e publicidade e serviços de consultoria. Merecem ainda realce três casos de inovação a nível nacional: uma empresa que actua nos serviços da terapia ocupacional, uma área tradicionalmente servida pelos serviços públicos ou pelas instituições particulares de solidariedade social (IPSS), demonstrando uma capacidade empreendedora forte, assente na exploração de uma oportunidade onde o mercado sente uma carência elevada; no segundo caso, uma empresa industrial que se dedica à produção de biodiesel a partir de óleos já utilizados, tendo sido pioneira no mercado nacional; por fim, uma empresa de testes de sexagem de aves, actividade que, do ponto de vista comercial, não existia em Portugal, à data de criação da mesma.

As restantes estruturas de acolhimento mostram um maior peso de actividades mais tradicionais, com particular destaque para a o Nordeste Transmontano, onde não se identificou qualquer actividade a actuar em áreas tecnológicas ou que possamos apelidar de inovadoras. Na Beira Interior e no Norte Alentejano predominam actividades mais tradicionais, mescladas, no entanto, com organizações cuja aposta nas novas tecnologias e em serviços inexistentes na região se vem consolidando.

Como forma de se conhecerem mais aprofundadamente as realidades empresarias geradas no seio dos CACE, procedeu-se a uma análise mais exaustiva de várias empresas incubadas e outras, entretanto, deslocalizadas. As diferentes características presentes nos vários exemplos encontra-se patente no quadro 3.

**Quadro 3 – Características das Empresas e Promotores**

Criação	Actividade	Número	Ligações	Promotores			Motive Criação
				Criação outras Empresas	Qualificações	Experiência Profissional	
CACE1	1997 Produção estofos	2	Casal	Não	Ensino Básico	Vários anos na mesma actividade	Desemprego
CACE2	1998 Sinalética e artes gráficas	3	Profissionais	Não	Licenciatura	Vários anos na mesma actividade	Objectivo de vida
CACE3	2000 Marketing tecnológico	2	Amigos	Não	Ensino Secundário	Nenhuma	Exploração Oportunidade
CACE4	2005 Consultoria financeira	1		Empresária nome individual	Licenciatura	Cerca de 3 anos no mesmo sector	Exploração Oportunidade
CACE5	2002 Internet	2	Amigos	Não	Licenciatura	Nenhuma	Exploração Oportunidade
CACE6	2003 Serviços de saúde na área da terapia do desenvolvimento	2	Casal	Não	Licenciatura	Vários anos na mesma actividade	Exploração Oportunidade
CACE7	2004 Projectos e implementação de redes gás e energias alternativas	1		Não	Licenciatura	Formador no mesmo sector e experiência técnica na indústria	Exploração Oportunidade; Melhorar nível de vida
CACE8	2004 instalação redes de frio e ar condicionando	2	Conheceram-se num curso de apoio à criação empresas	Não	Licenciatura	Cerca de um ano no mesmo sector	Desemprego
CACE9	1996 Artes gráficas e publicidade	2	Casal	Não	Ensino Básico	Experiência sector de seguros	Desemprego
CACE10	1998 Design e fabricação artigos de decoração	2	Casal	Não	Licenciatura	Design de vestuário	Exploração Oportunidade
CACE11	2003 Desporto aventura	3	Colegas licenciatura	Não	Licenciatura	Nenhuma	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
CACE12	2004 Instalação e manutenção extintores	2	Casal	Não	Ensino Secundário	Vários anos na mesma actividade	Desemprego
CACE13	2004 Fabricação produtos em pele	2	Amigos desde a juventude	Não	Ensino secundário; Licenciatura	Experiência comercial de um dos sócios noutras actividades e de produção de produtos em pele	Desemprego
CACE14	2003 Instalação e manutenção de equipamentos industriais e habitacionais	2	Profissionais	Empresário nome individual	Ensino Básico	Vários anos na mesma actividade	Desemprego
CACE15	2004 Testes de ADN	2	Conheceram-se no estágio da licenciatura	Não	Licenciatura	Nenhuma	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
CACE16	2004 Consultoria ambiental	3	Colegas licenciatura	Não	Licenciatura	Nenhuma	Dificuldade de inserção profissional
CACE17	2003 Produção biodiesel	3	Colegas na universidade	Não	Licenciatura	Nenhuma	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
CACE18	2003 Comercialização e desenvolvimento software gestão frotas, entretenimento, informação	2	Profissionais	Sim	Licenciatura	Vários anos na mesma actividade	Desemprego
CACE19	2003 Metalomecânica precisão	3	Colegas trabalho	Não	Ensino Básico	Vários anos na mesma actividade	Descontentamento com emprego anterior
CACE20	2003 Consultoria gestão, responsabilidade social, terceiro sector, desenvolvimento sustentável, marketing social	2	Amigos	Não	Licenciatura	Vários anos na mesma actividade	Exploração oportunidade
CACE21	2002 Prestação serviços informáticos e telecomunicações	4	Colegas trabalho	Não	Licenciatura	Vários anos na mesma actividade	Desemprego

Fonte: Estudos de Caso

Nos caso estudados está bem patente a importância das sociedades, com 90% das empresas criadas serem constituídas por mais de um promotor. Apenas em dois casos, a empresa foi formada apenas por um sócio. No caso de equipas empreendedoras, cerca de 25% são constituídas pelo casal, sendo as restantes derivadas de relações de amizade ou profissionais anteriores. A ideia de um herói solitário parece receber pouco suporte, sobressaindo a importância da complementaridade de competências a nível profissional, bem como da relevância do apoio a nível emocional. Um dos promotores entrevistados referiu-se à importância do apoio e inter-ajuda entre os sócios, para a efectiva concretização da empresa: “se não fosse o apoio dos outros dois sócios, com as dificuldades sentidas para iniciar a actividade, tinha desistido da criação da empresa”.

Quanto às motivações para a criação das empresas, podemos identificar três grandes categorias: por um lado, uma situação de desemprego involuntário ou a percepção de difícil inserção profissional, empurrou os promotores para a criação da sua empresa com o intuito de criar o seu próprio posto de trabalho; num segundo plano, encontramos os promotores que “sempre sonharam” ter uma empresa e que a concretizam para alcançar mais autonomia e melhorar os seus níveis de realização pessoal; e, finalmente, presenciamos projectos empresariais em que a identificação de uma oportunidade se revestiu como o móbil essencial para o erigir da empresa.

No que concerne à experiência prévia na criação de empresas, predominam os empreendedores noviços em 85% dos casos. Estamos perante uma nova geração de empresários, consubstanciada não apenas nas idades dos promotores (50% dos promotores apresentavam menos de 30 anos à data da constituição), mas também nas suas qualificações formais, em que cerca de 70% dos casos os promotores possuem uma licenciatura. Na maior parte dos casos estamos perante um novo tipo de empresários, mais qualificados, mais exigentes e também com mais vontade e disponibilidade para aprender, criando alicerces para uma nova geração de empreendedores nas regiões.

Paralelamente, a experiência profissional adquirida no mercado de trabalho é particularmente importante nos casos em que as empresas resultam na sequência de situações de desemprego involuntário por parte dos empresários ou então quando existe um desejo expresso para a criação de uma empresa. Em ambos os casos, os conhecimentos técnicos, quer ao nível produtivo, quer no campo comercial, dotam os

empreendedores com as competências necessárias e a confiança necessária para ultrapassar a in experiência na criação de novas organizações.

Para além do capital humano presente nos promotores das empresas, não é menos relevante a mobilização do capital social. Existem verdadeiros co-empreendedores que auxiliam a concretização da ideia empresarial, permitindo ultrapassar o risco da juventude organizacional (*liability of newness*) associado a estas organizações. Podemos identificar basicamente duas fontes essenciais. Por um lado, as relações pessoais familiares ou de amizade, que facilitam o acesso a recursos importantes para a nova organização, como sejam recursos financeiros, acesso a fornecedores e clientes, ou aos meios de comunicação. Por outro lado, especialmente, nos casos em que os promotores possuem uma história organizacional, existem a transferência de alguns clientes, fulcral para eliminar a incerteza associada às fases iniciais da empresa.

## **5. Balanço Crítico**

Estas estruturas de acolhimento desempenham um papel relevante no aparecimento e sustentabilidade de novas empresas. A informação recolhida permite-nos afirmar que a existência de uma análise prévia dos projectos permite despistar eventuais fraquezas ou inconsistências, contribuindo desta forma para a sua maior viabilidade ou então para o abandono de projectos que, mais cedo ou mais tarde, se revelariam casos de insucesso ou que não se enquadram na filosofia destas estruturas, nomeadamente no apoio a projectos que não criem mais valia para a região em que se pretendem inserir.

Os técnicos e os directores desempenham também a função de apoiantes. Como nos referia o promotor do caso CACE1 “... o plano de negócio não estava muito bem estruturado e possuía algumas falhas, mas o Director acreditou na minha experiência e nas minhas capacidades.” Parece claro que, para além do plano de negócios, a avaliação do portefólio de competências detido pelos promotores pode ser um preditor mais fiável da capacidade de alguém erguer e desenvolver um projecto empresarial.

No entanto, afigurasse-nos que, no campo da promoção, existe um caminho ainda a percorrer. Na maioria dos casos os empresários conheceram os CACE através das estruturas do IIEFP ou por mero acaso - “vi a placa quando passava na estrada” -, como

nos referia a promotora do caso CACE5. A atracção de novas empresas, apostadas em actividades mais inovadoras, com criação de emprego mais qualificado, obriga a uma maior pró-actividade, com contactos mais selectivos e direccionados, para além da mera publicidade, sob pena de uma atitude mais passiva derivar em candidaturas reduzidas e com pouco valor acrescentado para a região ou que promovam a concorrência desleal com as empresas existentes no tecido empresarial. Parecem particularmente relevantes as parcerias e programas conjuntos organizados com as instituições de Ensino Superior.

As novas empresas criadas reflectem, na maioria dos casos, um dos objectivos deste tipo de estruturas de acolhimento: oferta de novas actividades e reconversão do tecido empresarial regional. Na maioria dos casos, as empresas cumprem este desiderato, oferecendo serviços inexistentes na região, pelo menos na data de constituição (cfr. CACE 3, 4, 9, 10, 12 e 20) ou mesmo a nível nacional ( cf. CACE 15 e 17). Esta capacidade de inovação complementa-se com a criação de empregos mais qualificados, fulcrais para dar resposta aos serviços e produtos oferecidos por estas empresas, de maior valor acrescentado face à concorrência existente. A criação destas empresas permitiu um rejuvenescimento do tecido produtivo, ao mesmo tempo que alargou a oferta existente na região, dotando-a de organizações mais qualificadas.

Esta consideração torna-se particularmente relevante quando nos detemos nas qualificações dos postos de trabalho criados. Num país em que a maioria dos empregados não detém mais da escolaridade mínima obrigatória, as empresas criadas empregam pessoas com qualificações ao nível da licenciatura numa percentagem elevada, cerca de 28%, detendo mais de metade o ensino secundário. Se bem que esta capacidade deriva das empresas, a sua selecção depende das acções dos CACE. Parece, pelo menos nos casos patentes, que a selecção teve em atenção o potencial inovador e gerador de qualificações nos territórios, particularmente sensível nas entidades públicas, no sentido de dinamizarem a revitalização económica e social das regiões onde estão inseridas, dotando-as de maior capacidade de resposta aos desafios actuais da competitividade, evitando também a criação de condições que possam gerar situações de concorrência desleal.

Importa, no entanto, fazer dois comentários. Por um lado, a realidade não é uniforme a nível nacional. As regiões inseridas em territórios marcados por contextos empreendedores mais dinâmicos e qualificados, com a Península de Setúbal e Algarve

parecem demonstrar uma maior vitalidade e dinamismo nos campos analisados. Olhar apenas para as estruturas de acolhimento é insuficiente. Dado o carácter holístico do empreendedorismo, as relações existentes com o sistema educativo, as redes e relações cimentadas com o sistema de financiamento, bem como a cultura empreendedora existente, condicionam significativamente os resultados a alcançar. Em segundo lugar, se bem que os resultados pareçam ser positivos, a escala reduzida de actuação destas estruturas ainda não é suficiente para alavancar toda uma regeneração económica das regiões. Neste sentido, olhar apenas para as estruturas de acolhimento, de uma forma isolada, parece-nos redutor para promover o desenvolvimento regional. A constituição de verdadeiras parcerias regionais, formais ou informais, entre as autarquias, sistema de ensino, desde o básico até ao superior, instituições financeiras e de desenvolvimento regional, afigura-se-nos imprescindível para potenciar a cultura empreendedora e desta forma gerar novas organizações.

Relativamente à avaliação que os promotores fazem da actuação dos CACE, podemos dizer que ela é globalmente positiva (cfr. Quadro 4), apontando-se como benefícios claros da sua estada a disponibilização de espaço a preços simbólicos. Esta vantagem é apontada na totalidade dos casos, existindo promotores que sugerem o prolongamento do contrato de comodato de forma a facilitar uma maior maturidade do projecto empresarial.

Num segundo plano, pelo menos nos casos em que as acções foram organizadas, reconhece-se a importância crucial da formação. Os promotores têm a noção clara das suas lacunas, funcionando os módulos de formação como espaços de aprendizagem. Neste campo particular afigura-se importante a organização de acções pelos CACE, mesmo que abertas a outros empresários da comunidade.

Concomitantemente, e sempre que existiu interacção com pessoas provenientes de organizações exteriores ao CACE, o incremento das redes consubstanciada na angariação de clientes e de novos parceiros de negócio, para além do conhecimento da empresa revelou-se extraordinariamente importante (cfr. CACE1, CACE2). Estes benefícios de rede estão também presentes quando se trata de cooperação intra-empresas incubadas no CACE, potenciadores de negócios complementares, como está patente nos casos CACE9 e CACE10. Neste campo particular, a existência de uma rede de CACE a nível nacional reveste-se de toda a pertinência, especialmente se apostada

em novas formas de relacionamento baseadas nas novas tecnologias de informação e comunicação.

#### **Quadro 4 – Principais Benefícios e Sugestões nos CACE**

<b>Principais Benefícios CACE</b>		<b>Sugestões Melhoria</b>
CACE1	Espaço; formação; networking derivado da formação	
CACE2	Espaço; formação; networking derivado da formação	Processo deveria também incluir a deslocalização
CACE3	Espaço; conhecimento empresarial da região por parte do director	
CACE4	Espaço	
CACE5	Espaço	Apoio mais customizado; contratos comodato adequados a cada empresa e de acordo com o desenvolvimento
CACE6	Espaço	
CACE7	Espaço; formação	
CACE8	Espaço; formação	
CACE9	Espaço; Apoio do Director; Cooperação entre empresas incubadas	
CACE10	Espaço; formação e cooperação entre as empresas incubadas	
CACE11	Espaço; apoio gestão; formação	Mais tempo de incubação
CACE12	Espaço	Maior cooperação entre empresas instaladas; maior integração com a associação empresarial
CACE13	Espaço; apoio técnico	
CACE14	Espaço	Horário de funcionamento diário deveria ser de 24h
CACE15	Espaço	Organização acções de formação; apoio mais customizado
CACE16	Espaço	Organização acções de formação
CACE17	Espaço	Organização acções de formação
CACE18	Espaço	Organização acções de formação
CACE19	Espaço	Organização acções de formação
CACE20	Espaço	Organização acções de formação
CACE21	Espaço	Organização acções de formação

Fonte: Estudos de Caso

Um outro aspecto positivo foi referenciado, se bem que apenas por dois promotores, e que se relaciona com o conhecimento e capacidade de relacionamento do Director do CACE com os principais actores públicos e privados regionais. Este capital relacional permite que as empresas possuam um verdadeiro aliado, facilitando o acesso a pessoas chave, para além da credibilidade que induz junto das empresas.

Fica patente pela análise dos casos a utilidade e necessidade da formação na empresa, em períodos posteriores ao da criação, mesmo para os indivíduos com experiência profissional prévia. Neste sentido, o apoio *after care* parece-nos um ponto fundamental a considerar em qualquer programa estruturado que envolva a formação no desenvolvimento de competências. No entanto, se parecer ter existido relevância neste tipo de acções, não deixa de ser menos importante a procura de soluções, atendendo necessariamente aos custos envolvidos, de maior personalização.

## Conclusões e Recomendações

Este trabalho analisa o contributo dos CACE, incubadoras empresariais, para a promoção do desenvolvimento regional. Baseado em 6 entrevistas aos Directores destas estruturas e em 21 estudos de caso de empresas incubadas, para além da análise dos relatórios de actividades no período 2000-2004, foi possível constatar que estas incubadoras dirigidas a promover o desenvolvimento económico desempenham *um papel relevante no aparecimento e sustentabilidade de novas empresas*, promovendo também a temática do empreendedorismo.

As novas empresas criadas reflectem, na maioria dos casos, um dos objectivos deste tipo de estruturas de acolhimento: oferta de novas actividades e reconversão do tecido empresarial regional. Na maioria dos casos, as empresas cumprem este desiderato, *oferecendo serviços inexistentes na região*, pelo menos na data de constituição ou mesmo a nível nacional. Esta capacidade de inovação complementa-se com a *criação de empregos mais qualificados*, fulcrais para dar resposta aos serviços e produtos oferecidos por estas empresas, de maior valor acrescentado face à concorrência existente. A criação destas empresas permitiu um rejuvenescimento do tecido produtivo, ao mesmo tempo que alargou a oferta existente na região, dotando-a de organizações mais qualificadas.

Para além desta vantagem significativa em termos regionais, estes novos empreendedores apresentam uma característica substancialmente diferente dos empreendedores actuais. A grande maioria, cerca de 70%, é licenciado, sugerindo um *upgrade* de qualificações importante. Concomitantemente, isto significa que as estruturas conseguem promover a fixação de pessoas com um nível de capital humano elevado, capacitador de um desenvolvimento regional mais profícuo.

Esta consideração torna-se particularmente relevante quando nos detemos nas qualificações dos postos de trabalho criados. Num país em que a maioria dos empregados por conta de outrem não detém mais da escolaridade mínima obrigatória, as empresas criadas empregam pessoas com qualificações ao nível da licenciatura numa percentagem elevada, cerca de 28%, detendo mais de metade o ensino secundário. Se bem que esta capacidade deriva das empresas, a sua selecção depende das acções da própria estrutura de acolhimento.

No entanto, esta realidade não é uniforme a nível nacional, possuindo contornos mais vinculados na Península de Setúbal e Algarve, onde a oferta de qualificações e a cultura empreendedora está mais enraizada. Situação diametralmente oposta ocorre no Nordeste Transmontano, onde o CACE tem sido incapaz de gerar iniciativas com potencial inovador relevante, potenciando uma maior qualificação dos empregos gerados.

Para além da disponibilização de espaço a preços simbólicos, principal benefício sentido pelos promotores, os empreendedores reconhecem a relevância das acções de formação organizadas por estas estruturas. O desenvolvimento destas competências, promovendo a qualificação do capital humano, aliado ao trabalho realizado pelos técnicos das estruturas, concorre significativamente para o aumento da taxa de sobrevivência empresarial, que se apresenta muito acima da média nacional e internacional. Concomitantemente, e sempre que existiu interacção com pessoas provenientes de organizações exteriores ao CACE, *o incremento das redes consubstanciada na angariação de clientes e de novos parceiros de negócio*, para além do conhecimento da empresa revelou-se extraordinariamente importante.

Estes benefícios de rede estão também presentes quando se trata de cooperação intra-empresas incubadas, potenciadores de negócios complementares. Neste campo particular, a *existência de uma rede de CACEs a nível nacional* reveste-se de toda a pertinência, especialmente se apostada em novas formas de relacionamento baseadas nas novas tecnologias de informação e comunicação.

Um outro campo que deverá merecer particular atenção relaciona-se com a promoção. A atracção de novas empresas, apostadas em actividades mais inovadoras, com criação de emprego mais qualificado, obriga a uma *maior pró-actividade, com contactos mais selectivos e direccionados, para além da mera publicidade*, sob pena de uma atitude mais passiva derivar em candidaturas reduzidas e com pouco valor acrescentado para a região ou que promovam a concorrência desleal com as empresas existentes no tecido empresarial. Parecem particularmente relevantes as parcerias e programas conjuntos organizados com as instituições de Ensino Superior.

Uma outra lacuna bastante evidente, encontra-se no campo do **financiamento das iniciativas empresariais**. Os CACE não dispõem de qualquer instrumento de cariz financeiro para disponibilizar aos candidatos à incubação ou para promover o seu

posterior crescimento, encaminhando os projectos para os programas públicos de apoio ou para as instituições financeiras. Afigura-se-nos de todo pertinente dar um passo em frente neste domínio, criando condições para, em parceria com autarquias, instituições financeiras e organismos públicos de apoio, instituir sociedades regionais que possam financiar estas iniciativas, quer ao nível do micro-crédito, quer ainda no campo do capital de risco.

## Bibliografia

- Aernoudt, R. (2002), Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23, 127-135
- Aerts, K., Matthyssens, P. e Vandenbempt, K. (2006), Critical role and screening practices of European business incubators, em [www. .](#), acesso em Maio de 2006
- Albert, P. e Gaynor, L. (2001), Incubators: growing up, moving out – a review of the literature, *Cahiers de Recherche*, Arpent
- Barrow, C. (2001), *Incubators – A Realist’s Guide to the Worlds’s New Business Accelerators*, Wiley, Chicester, Nova Iorque
- Bøllingtoft, A. e Ulhøi, J. (2005), The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency?, *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 265-290
- Campbell, C. (1989), ‘Change agents in the new economy: business incubators and economic development’, *Econ. Dev. Review*, 7(2), 56-59
- Circular normativa 8/98 de 23 de Março
- Comissão Europeia (2002), Benchmarking of Business Incubators, Bruxelas
- E.Ciência 035 (2005), *Tecnopólos e Parques de Ciência em Portugal*, 19 de Maio, em <http://www.cienciapt.net/>, acesso em Junho de 2005
- Eisenhardt, K. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14, 4, pp: 532-550
- Gomez, Liyis (2002), ‘Evaluacion del impacto de las Incubadoras de Empresas, em <http://www.sena.gov.co/NR/rdonlyres/>, consultado em 21 de Maio de 2005
- Gummerson, E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, 2<sup>nd</sup> Ed. London, Sage Publications
- Hackett, S. e Dilts, D. (2004), A systematic review of business incubation research, *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82
- Maltez (2005), Inovar para Reforçar a Competitividade, E.Ciência 035, de 19 de Maio de 2005, em <http://www.cienciapt.net/>, acesso em Junho de 2005
- Nolan, A. (2003), ‘Public policy on business incubators: an OCDE perspective, *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1/2), 22-30
- OCDE, (1999a) Promoting and sustaining business incubators for the development of smes, Documento de Preparação
- OCDE, (1999b), *Business in Incubation : International Case Studies*, OCDE, Paris
- Portaria n.º 1191/97 de 21 de Novembro
- Ribeiro, S., Dominginhos, P., Almeida, A., Silveira, R., Sardinha, B., Carvalho, L., Pereira, R., Bucha, A., Vieira, A. and Moura, B. (2006), *Estudo sobre a criação de empresas a nível local e a sua correlação com a oferta formativa existente*, **Mimeo**
- Simões, V. C. e Dominginhos, P. (2006), Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo, em *21 Temas e Debates para o Séc. XXI*, J. Gomes. M. Pina e Cunha e A. Rêgo (eds), pp: 45-67, Recursos Humanos Editora
- Smilor, R. e Gill, M. (1986), *The New Business Incubator. Linking Talent, Technology, Capital and Know-How*, Lexington Books, Massachusetts
- Vedovello (1999), *Parques de Ciência e Tecnologia e Interação Universidade-Indústria: Uma Análise Comparativa entre as Experiências Inglesa e Portuguesa*, O Futuro Tecnológico – Perspectivas para a Inovação em Portugal, Godinho, M. M. E Caraça, J. Orgs., Celta Editora, Oeiras
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage