



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Artes e Letras

# **Empreendedorismo Cultural: o Arquivo visto sob o objetivo de incubadora cultural/criativa**

**Sandra Madalena de Jesus Correia**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Ciências Documentais**

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

**Covilhã, Junho de 2013**



“We refer to it as democratizing entrepreneurship, so everyone really can be involved.”

Tracy Lea



# Agradecimentos

Agradecimento (do lat. Gratitudo) *é um sentimento de reconhecimento de um benefício que se recebe, e queremos corresponder a ele de alguma maneira.*

A realização do exposto trabalho de mestrado foi viável devido à preciosa ajuda, direta ou objetivo, de um conjunto de pessoas e entidades, às quais pretendo expressar a minha gratidão:

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Mário Franco, pela disponibilidade e preciosa orientação concedida ao longo desta dissertação, o meu muito obrigada;

À Professora Doutora Reina Pereira agradeço a forma interessada como conduziu o processo inicial de admissão no mestrado;

À Doutora Sofia Santos agracio a amizade, apoio e incentivo demonstrado;

Aos meus pais, Leonilda e Alfredo, e irmã, Marta, pelo incentivo, amor, dedicação e educação ao longo destes anos académicos, o meu amor e sincero reconhecimento;

À minha filha, Maria do Mar, e ao meu marido, Mário, pelo apoio, amor, incentivo e encorajamento, dores de cabeça, diante das inúmeras dificuldades, e pela compreensão que continuamente me demonstraram quando era pouco o tempo para a família, o meu profundo amor e agradecimento;

Aos meus sogros, Lassalete e Joaquim por todo o apoio, amizade e disponibilidade, a minha gratidão;

Ao Carlos Miguel pelo apoio e disponibilidade, o meu obrigada;

Às diversas contribuições de dirigentes das incubadoras de empresas analisadas, que em muito contribuíram para a realização deste trabalho, pela disponibilidade e apoio que me concederam.

A todos o meu reconhecido agradecimento.



## Resumo

No século XXI, a emergência da sociedade do conhecimento e das novas tecnologias reclama um novo padrão de desenvolvimento da economia, pautados na sustentabilidade, diversidade cultural, inovação e inclusão social. Mais do que nunca, estreita-se a relação entre desenvolvimento e cultura, um desenvolvimento baseado no estímulo da criatividade, que passa, em grande parte, pelo aumento da atividade empreendedora, o que permitirá construir uma economia mais competitiva.

O principal objetivo deste estudo é demonstrar a viabilidade e sustentabilidade de um Arquivo funcionar como uma incubadora de indústrias criativas e culturais, no âmbito do empreendedorismo cultural. Para alcançar o objetivo proposto, foi adotada uma abordagem de investigação qualitativa e, dentro desta, o método de estudo de caso. Deste modo, foram selecionadas para o estudo duas incubadoras de empresas culturais e criativas: INSerralves (caso 1) e UPTEC/PINC (caso 2). Como instrumentos de recolha de dados utilizou-se a entrevista e a análise documental, e praticou-se, como técnica de tratamento de dados, a análise de conteúdo.

Com base nas evidências empíricas obtidas, concluiu-se que um Arquivo, enquanto instituição, para além dos seus objetivos e funcionalidades (recolher, organizar, descrever, preservar, comunicar e divulgar o património documental), pode, tal como acontece nos casos aqui estudados, desempenhar um papel social e económico, apoiando uma incubadora cultural, e alojar e “alimentar” indústrias criativas e culturais, visto ter capacidades de oferecer infra-estruturas, serviços de apoio, espaços *co-working*, rede de contato (*networking*) e informação. Um Arquivo pode promover o empreendedorismo e oferecer oportunidades de desenvolvimento sustentável para micro e pequenas empresas, que permitem o crescimento dos negócios e, por conseguinte, a geração de empregos, renda e desenvolvimento da região. Uma forma de rentabilizar e divulgar o serviço de arquivo e o acervo documental e melhorar a imagem e o papel do Arquivo na atual sociedade do conhecimento.

Devido a escassez de estudos a nível da incubação de empresas, principalmente na área das indústrias culturais e criativas, os resultados obtidos neste trabalho podem ser um contributo importante de apoio para futuras investigações nesta área das incubadoras e indústrias criativas e culturais. Um modelo de referência para perspetivar um Arquivo numa incubadora cultural é também proposto.

## Palavras-chave:

Empreendedorismo Cultural, Incubadora Cultural, Indústria Cultural e Criativa, Economia Criativa, Arquivo.



# Abstract

In XXI century, the emergence of the knowledge society and new technology demand a new pattern of economic development, guided by the sustainability, cultural diversity, innovation and social inclusion. More than ever, there is a close relationship between development and culture. A development based on stimulating creativity, passing, largely by increased entrepreneurial activity, which will build a more competitive economy.

The principal objective of this study is to demonstrate the feasibility and sustainability of a file acting as an incubator of creative and cultural industries, within the cultural entrepreneurship. In order to achieve the proposed objective, a methodology was adopted as a qualitative approach and study case as a tool. Therefore, two incubators of creative and cultural enterprises, nonprofit private incubators, supported by public bodies (municipalities, universities, foundations, etc.) were selected. INSerralves and UPTEC/PINC. The data collection was based on interviews and document analysis. It was also practiced as a technique for data processing, the analysis of the contents.

Based on empirical evidence obtained, it was concluded that an Archive as an institution beyond its objectives and functions (collect, organize, describe, preserve, communicate and spread documentary heritage) may, as happens in the cases studied, play a social and economic role, supporting a cultural incubator, and host and support creative and cultural industries, as it has capabilities to provide infrastructures, support services, co-working spaces, network, information promoting entrepreneurship and providing opportunities for sustainable development of micro and small businesses, allowing business growth and therefore job creation, income, region development.

It takes into account the lack of studies at the level of business incubation, especially in the area of cultural and creative industries, the results obtained in this work can be an important contribution to support future research in this area of incubators and creative and cultural industries.

## Keywords

Cultural Entrepreneurship, Cultural Incubator, Creative and Cultural Industries, Creative Economy, Archive



# Índice

<i>Agradecimentos</i>	V
<i>Resumo</i>	VII
<i>Abstract</i>	IX
<i>Índice</i>	XI
<i>Lista de Figuras</i>	XIII
<i>Lista de Tabelas</i>	XIII
<i>Lista de Acrónimos</i>	XV
<i>Lista de Anexos</i>	XVII
<b>1 Introdução</b>	1
1.1 Justificação e Relevância do Tema	1
1.2 Objetivos e Questão de Investigação	3
1.3 Estrutura da Dissertação	4
PARTE I - Fundamentação teórica	7
<b>2. O Empreendedorismo</b>	9
2.1. Origens e Antecedentes do Empreendedorismo	9
2.2. O que é o Empreendedorismo: Definição	10
2.3. O Empreendedorismo Cultural: Definição e Importância	14
<b>3. A Incubadora</b>	16
3.1. Origens e Evolução de Incubadoras	16
3.2. Incubadora: Definição	18
3.3. Incubadora cultural: “Indústria Cultural” e “Indústria Criativa”	26
3.3.1. Economia Criativa	32
<b>4. Arquivo</b>	35
4.1. Arquivo: Definição, Funções e Conceitos	35
4.2. A Importância da Gestão de Informação e do Conhecimento	37
4.3. O Valor do Conhecimento para os Organismos Públicos e Privados	39
PARTE II - Parte Empírica	41
<b>5. Metodologia de Investigação</b>	43
5.1. Tipo de Estudo	43
5.2. Seleção dos Casos	46
5.3. Instrumento de Recolha de Dados	47
5.4. Análise dos Dados	49
<b>6. Resultados e Discussão</b>	51
6.1. Caracterização dos Casos	51
6.2. Descrição dos casos	54
6.2.1. Caso 1 - INSerralves	54
6.2.2. Caso 2 - UPTEC/PINC	60
6.3. Análise Comparativa dos Casos e Discussão dos Resultados	67

6.4. Considerações Finais: Proposta de um tipo de Arquivo	75
<b>7. Conclusões e Implicações</b>	<b>83</b>
7.1. Conclusões Gerais	83
7.2. Implicações para a teoria e prática	85
7.3. Limitações e sugestões para futuras investigações	88
<b>Bibliografia</b>	<b>90</b>
<b>Anexos</b>	<b>103</b>

## Lista de Figuras

Figura 1 - Definição das etapas da incubação

Figura 2 - Delimitação para o setor de Indústrias Criativas da UNCTAD

Figura 3 - Fatores que envolvem a incubadora INSerralves

Figura 4- Proposta de um modelo sistémico para uma incubadora no espaço de Arquivo

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo

Tabela 2 - Fatores necessários que uma incubadora deve adotar para ter sucesso

Tabela 3 - Delimitação para o setor de Indústrias Criativas

Tabela 4 - Características dos gestores entrevistados e das entrevistas

Tabela 5 - Oferta de Serviços Oferecidos pela Incubadora INSerralves

Tabela 6 - Análise comparativa dos casos: Fatores de sucesso

Tabela 7 - Análise comparativa dos casos: Fatores de insucesso

Tabela 8 - Análise comparativa dos casos: Benefícios alcançados

Tabela 9 - Análise comparativa dos casos: Perspetivas Futuras

Tabela 10 - Fatores de sucesso de uma incubadora, aplicado ao Arquivo



## Lista de Acrónimos

<b>ADDICT</b>	Agência para o Desenvolvimento de Indústrias Criativas
<b>Agência Lusa</b>	Agência de Notícias de Portugal, SA
<b>ANPROTEC</b>	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
<b>CCDR-N</b>	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
<b>DCITA</b>	<i>Department of Communications, Information Technology and the Arts</i>
<b>DCMS</b>	<i>Department for Culture, Media and Sport</i>
<b>ECBN</b>	<i>European Creativity Business Network</i>
<b>EICI</b>	<i>European Interest Group Creativity and Innovation</i>
<b>GEM</b>	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
<b>ICA/CIA</b>	Conselho Internacional de Arquivos
<b>ICC</b>	Indústria Criativa e Cultural
<b>ON.2</b>	O Novo Norte - Programa Operacional Regional do Norte
<b>PG</b>	Programas de Governo
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>PNIC</b>	Prémio Nacional de Indústrias Criativas
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>Pop's</b>	Prémio Originais Portugueses
<b>QREN</b>	Quadro de Referência Estratégica Nacional
<b>RTP</b>	Rádio Televisão Portuguesa
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UNCTAD</b>	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
<b>UNICER</b>	União Cervejaria, SA
<b>UPTEC/PINC</b>	Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto/ Pólo de Indústrias Criativas



# Lista de Anexos

- Anexo 1**      Entrevista ao gestor da incubadora INSerralves
- Anexo 2**      Entrevista ao gestor da incubadora UPTEC/PINC
- Anexo 3**      Regulamento interno INSerralves



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Justificação e Relevância do Tema

Na sociedade contemporânea, a informação, conhecimento, inovação e competitividade são fatores críticos de sobrevivência organizacional. O mercado atual exige das instituições, sejam elas públicas ou privadas, capacidade permanente de inovação e patamares mais elevados de competitividade. Considerando que a cultura é uma das principais riquezas do país, torna-se importante compreender como transformar esta riqueza em valor económico e social.

O empreendedorismo é cada vez mais reconhecido como importante fator de crescimento e desenvolvimento económico (Schumpeter, 1934; Casson, 1982; Audretsch, 2004). Nos últimos tempos, este fenómeno é alvo de um variado número de estudos académicos (e.g., Marques, 2005; Guerrero e Urbano, 2012; Caetano, 2012). Tal facto vem acompanhar a crescente importância que o empreendedorismo tem assumido, como fator potenciador de desenvolvimento económico e social dos países e regiões. De acordo com esta perspetiva, o papel dos empreendedores na sociedade atual tem vindo, também, a ser muito valorizado, sendo os mesmos entendidos como agentes de mudança e de desenvolvimento dos contextos sociais onde se encontram inseridos (Caetano, 2012).

Estudos efetuados, como é o caso do *Global Entrepreneurship Monitor*, têm demonstrado que associado ao empreendedorismo estão algumas vantagens para as sociedades, como a criação de novas empresas, a criação de novos postos de trabalho, a promoção da competitividade e o desenvolvimento de negócios inovadores (GEM, 2010).

No atual cenário de crise económica que se vive, de forma generalizada, nos países Europeus e, em particular em Portugal, o futuro do desenvolvimento da economia passa, em grande parte, pelo aumento da atividade empreendedora, o que permitirá construir uma economia mais competitiva (Caetano, 2012).

Neste contexto, a Comissão Europeia tem vindo a impulsionar as Indústrias Culturais e Criativas (ICC), no sentido de se contribuírem como um motor de desenvolvimento económico e social, através da criação de novos modelos de negócio inovadores, integrando crescentemente novas dimensões culturais e criativas. A ligação entre a economia e a cultura foi durante muito tempo encarada como se os interesses económicos e a criação cultural e artística fossem, pura e simplesmente, contraditórios, onde a produção e/ou comercialização da arte e dos bens culturais era deixada à esfera do “mercado”, e as artes e a cultura, em si, eram encaradas como pertencendo à esfera da “sociedade” e do “Estado”. Neste modelo não podia vigorar, por assim

dizer, a lógica económica "normal" da procura de um retorno remunerador dos investimentos (Caetano, 2012).

A emergência da noção de "economia cultural" e de "economia criativa", acompanha a profunda transformação económica das sociedades modernas, no quadro de processos competitivos e concorrenciais em fatores intangíveis, onde se situam muitos dos bens culturais e simbólicos. Estes ganham, também, um papel cada vez mais relevante, implicando o progressivo abandono daquelas visões mais limitadas, nos planos político, económico e social (Mateus e Associados, 2010).

Assim, a cultura e a criatividade, enquanto fatores de competitividade, têm surgido como dimensão recorrente das estratégias de desenvolvimento regional, local e urbano, com o património cultural. As estratégias de desenvolvimento regional e urbano que acolhem explicitamente elementos de ação cultural suscitam a concertação de esforços de diferentes organismos e instituições públicos e privados e contribuem para o aumento da coesão social desses territórios, seja porque a valorização, reutilização e animação do património histórico e cultural alavancam a probabilidade de sucesso das estratégias económicas, pelos efeitos de rede e pelos sentimentos de identidade e coesão que fazem emergir, seja porque geram ambientes humanos e sociais mais propícios ao risco, à iniciativa e à criatividade (Mateus e Associados, 2010).

O potencial de inovação e diferenciação que a cultura e a criatividade pode trazer à economia é especialmente relevante nas "indústrias" de bens transacionáveis onde a afirmação das grandes economias emergentes obriga as economias mais desenvolvidas a encontrar novos fatores competitivos (Mateus e Associados, 2010).

Desta forma, é forçoso esclarecer o que são indústrias culturais e criativas. Trata-se de um setor cada vez mais emergente em diversos países, não sendo ainda consensual a sua definição ou a delimitação das atividades que podem ser incluídas neste setor. Na origem destas indústrias estão um conjunto de atividades criativas consideradas tradicionais, que evoluíram devido ao desenvolvimento da tecnologia e do *software*, tendo a Internet tido um papel central no processo de convergência de diferentes tipos de indústrias, plataformas e conteúdos (Latoeira, 2007).

O carácter inovador destas indústrias passa pela interceção de três domínios fundamentais para a competitividade: a criatividade, a inovação e a economia. Este cruzamento é possível devido ao crescimento e difusão das tecnologias de informação e comunicação, que permitem a geração de bens e serviços diferenciadores e com forte potencial competitivo no mercado, capazes de projetar-se internacionalmente (Latoeira, 2007).

## 1.2. Objetivos e Questão de Investigação

Dada a escassez de estudos, teóricos e empíricos, sobre a temática das incubadoras de empresas (Caetano, 2012), nomeadamente incubadoras culturais e criativas, esta investigação pretende ser um contributo para colmatar esta lacuna dentro desta área do conhecimento.

Existem poucos estudos realizados nesta área específica. Desta forma, este estudo torna-se pertinente e emergente na atual conjuntura, diríamos mais, é quase uma obrigação a mudança das políticas exercidas até hoje na função pública e encontra-se caminhos para rentabilizar os serviços. Os arquivos, em Portugal, enfrentam diversas problemáticas de variadíssimas ordens, devido à forma como tem sido encarado pelas autoridades governamentais. A falta de recursos, essencialmente financeiros, técnicos e humanos, para levar avante os seus projetos, é um cenário que poderia ser minimizado se quebrássemos com as teorias tradicionais, dependentes, quase exclusivamente, do Estado e mostrássemos que devemos ser arrojados e encarar a Arquivística como uma área que não vai estagnar com a atual conjuntura, mas sim, procurar encontrar estratégias para sobreviver e crescer, dando oportunidades de estímulo a novos projetos e a novos profissionais.

Nestas circunstâncias, o presente trabalho tem como objetivo analisar e refletir uma forma particular de empreendedorismo - de empreendedorismo cultural -, na perspetiva de economia criativa, e aplicá-la à realidade arquivística. Adotando a inovação como uma das principais estratégias organizacionais, nessa ótica pensa-se encarar um Arquivo como um espaço de incubação de micro empresas culturais e criativas, no qual as suas ações, missões e objetivos estejam ligadas à área da arquivística. Tem-se como finalidade oferecer elementos que contribuem para a rentabilização dos meios (técnicos e humanos), conferindo maior eficácia, e dinamismo aos Serviços de Arquivo.

Assim, enquadrados pela nova realidade da economia e sociedade baseada no conhecimento, o Arquivo deve, progressivamente, assumir novos papéis, como o de empreendedor. Esta valência assume, assim, o papel de novo traço determinante na sua nova missão de desenvolvimento económico e social, e a atividade de incubação de empresas, o mecanismo e a infra-estrutura que, tendencialmente está a ser usada para apoiar a geração de novas empresas e atrair investimentos.

Neste estudo são ainda definidos os seguintes objetivos específicos: (1) conhecer o enquadramento das incubadoras assim como identificar as características das empresas que podem abarcar; (2) indicar os fatores que contribuem para o sucesso de uma incubadora; (3) identificar os “atores” que atuam neste tipo de estrutura organizacional; e (4) observar de que forma os serviços promovem o seu campo de ação.

Importa, então, investigar, analisar e compreender como se pode trabalhar o empreendedorismo cultural em benefício dos arquivos. Para tal, escolheu-se utilizar a experiência das incubadoras culturais.

Dessa forma, entendeu-se definir ainda como questões de investigação:

*Q1: Pode-se falar de empreendedorismo quando se fala de Arquivo?*

*Q2: Será que a conjuntura económica que o país atravessa faz despertar para a necessidade do empreendedorismo, uma economia criativa, nos Arquivos?*

*Q3: Será possível tornar-se um serviço de Arquivo numa incubadora cultural?*

*Q4: Qual a sua viabilidade e sustentabilidade?*

Nestas circunstâncias, pretende-se analisar algumas incubadoras criativas e culturais, existentes em Portugal, que sejam promovidas e/ou envolvendo alguma tipo de instituição, optando-se por uma ligada a uma Fundação e outra ligada a uma Universidade. Deste modo, os resultados principais da investigação derivaram da aplicação, através de entrevistas presenciais, dirigidas a gestores de 2 incubadoras de indústrias criativas e culturais: INSerralves e UPTEC/PINC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto/ Pólo de Indústrias Criativas).

### **1.3. Estrutura da Dissertação**

Para cumprir os propósitos desejados construiu-se o presente trabalho que se encontra composto por três partes nas quais se dispõe seis pontos fundamentais que se apresentam de seguida:

Na Parte I, a Fundamentação Teórica, no qual se apresenta o ponto 2, 3 e 4, realizou-se uma revisão da literatura, que contempla a exposição do estado da arte das temáticas do empreendedorismo, empreendedorismo cultural, incubadora, incubadora cultural, a importância do fenómeno de indústrias criativas e indústrias culturais e do empreendedorismo para o desenvolvimento e desempenho económico das regiões, a economia criativa e tudo isto aplicando aos Arquivos, do valor da importância da gestão da informação e do conhecimento na atual sociedade.

Na Parte II, Empírica, onde no ponto 5 se expõe a explicação da metodologia de investigação e o modelo adotado para apurar os resultados do estudo. Mais precisamente, descreve-se o tipo de estudo e a forma como foi efetuado, os critérios de seleção dos casos e os instrumentos de recolha de dados e a sua análise.

O ponto 6 abarca uma análise qualitativa detalhada aos resultados obtidos através das informações recolhidas no estudo. Assim, é feita uma caracterização individual das

Incubadoras/casos selecionados e uma análise da amostra destacando os fatores de sucesso, os fatores de insucesso ou desvantagens, os benefícios alcançados e as perspectivas futuras que cada incubadora manifestou durante a entrevista realizada. Ainda neste ponto efetua-se uma observação comparativa em conjunto seguida de uma discussão dos resultados.

Por último, nas Considerações Finais, ponto 7, contempla as principais conclusões e implicações retiradas do estudo desenvolvido e refere, também, algumas limitações do mesmo, bem como algumas sugestões para futuros trabalhos de investigação nesta área do conhecimento.



## **Parte I - Fundamentação Teórica**



## 2. O EMPREENDEDORISMO

O tema central deste trabalho é pensar na prática de incubação cultural, como um agente de empreendedorismo cultural, e aplicá-lo aos serviços de Arquivo. Dessa forma, torna-se necessário definir o objeto de estudo. Não é pretensão do presente trabalho resolver as celeumas em torno da questão, mas sim apontar os caminhos conceptuais que serão trilhados. O primeiro ponto que emerge expor incide sobre as origens e antecedentes do empreendedorismo, no segundo ponto surge a necessidade de abordar, de forma sintética, os conceitos deste termo esclarecendo com o recurso às teorias de diversos autores, e o terceiro ponto recai sobre a definição e importância do empreendedorismo cultural.

### 2.1. Origens e Antecedentes do Empreendedorismo

Nos últimos anos, o termo empreendedorismo tem sido reconhecido como um campo de estudo há cerca de 25 anos, embora a palavra empreendedorismo tenha proveniência no termo francês "*entrepreneur*", com origem no séc. XVIII. Mas só há pouco tempo se registou um desenvolvimento substancial no seu uso, tendo ganho peso no meio económico e empresarial, fruto das diversas mudanças estruturais ocorridas na sociedade a nível mundial. Nas últimas décadas tem-se criado um nível de incerteza e desequilíbrio que contribuiu para o crescimento do interesse de pesquisa nesta área (Cornelius *et al.*, 2006; Zahra *et al.*, 1999).

Os primeiros estudos sobre empreendedorismo surgiram no século XVII no âmbito das ciências sociais. Mesmo que determinados temas ressurgam continuamente durante toda a história da teoria do empreendedorismo, não há nenhuma definição concisa adotada por todos os economistas ou que seja aplicável em cada economia (Hoselitz, 1952). Embora haja somente um consenso limitado sobre as características definidas do empreendedorismo, o conceito é quase tão velho quanto a disciplina formal da economia própria.

O termo "*entrepreneur*" foi introduzido primeiramente pelo economista francês Richard Cantillon, o qual define o empreendedor como o "agente que compra meios de produção em determinados preços a fim de combiná-los" num produto novo (Schumpeter, 1951). Logo depois, o economista francês Jean-Baptiste Say incluiu a ideia de que os empreendedores tiveram que ser líderes. O empreendedor seria alguém que reúne as pessoas a fim construir um único organismo produtivo (Schumpeter, 1951).

Posteriormente, os economistas britânicos tais como Adam Smith, David Richard e John Stuart Mill, trouxeram novas interpretações ao conceito de empreendedorismo, embora tenham narrado o tema sob o termo inglês *business management*. Visto que as escritas de Smith e de

Richard provavelmente subestimaram a importância do empreendedorismo, Mill esforçou-se em definir o significado do empreendedorismo visando ajudar o crescimento económico. Mill reivindica que o empreendedorismo não requer nenhuma habilidade ordinária e lamenta o fato que não há nenhuma palavra inglesa equivalente para abranger o significado específico do termo empreendedor em francês (Schumpeter, 1951).

Verifica-se, que embora as primeiras referências do termo empreendedorismo apontem para o início do século XVIII, este ganhou grande ênfase a partir do século XX, e cada vez mais destaque nos atuais discursos políticos. O aumento da investigação acerca do empreendedorismo e a sua utilização como argumento económico acaba por ser um reconhecimento da importância que o fenómeno assume no desenvolvimento das economias mundiais (Gaspar, 2009).

Constata-se, também, que o empreendedorismo, inicialmente, era um conceito atribuído essencialmente aos economistas. Com a sua evolução, este fenómeno atraiu as atenções e contributos de diversas disciplinas, tais como psicologia, sociologia, antropologia, entre outras (Macedo *et al.*, 2009).

A União Europeia (UE) reconhece que o empreendedorismo é um importante motor da inovação, competitividade, do emprego e do crescimento e que incentivar e dar formação são requisitos fulcrais para o sucesso dos Estados-Membros. Essa aposta foi reconhecida em vários trabalhos preconizados pela UE, destaca-se a “Estratégia de Lisboa” (2000), que traça como objetivo para o século XXI uma Europa empreendedora e aberta à inovação, bem como o documento “Estratégia Europa 2020”. Nesta conjuntura foi criado em Portugal, em Dezembro de 2011, o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, um programa governamental que visa estimular o empreendedorismo e a inovação (Caetano, 2012).

## **2.2. O Que é o Empreendedorismo: Definição**

O primeiro ponto que emerge é a necessidade de definição de empreendedorismo e empreendedorismo cultural. Perante a revisão de literatura realizada, constatou-se que não há um consenso em relação ao significado da palavra empreendedorismo. John Stuart Mill, em 1848, refere-se ao empreendedorismo como uma fundação da empresa privada, e ao empreendedor como uma pessoa que assume riscos e decisões, gerindo recursos limitados para o lançamento de novos negócios (Sarkar, 2007).

Em 1871, Carls Menger afirmou que o empreendedor é aquele que transforma recursos limitados em produtos e serviços úteis, dando origem a conjunturas que conduzem ao crescimento económico (Sarkar, 2007).

Nos anos 30 do século XX, o economista austríaco Joseph Schumpeter atribui ao empreendedorismo: inovação, criatividade e capacidade de assumir riscos. Segundo este autor, a inovação, como pré-requisito para o desenvolvimento e crescimento económico pode ser concretizada de cinco formas: (1) introdução de novos produtos, (2) de um novo método de produção, (3) abertura de novos mercados, (4) novas fontes de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados e (5) criação de uma nova empresa. Neste contexto, Schumpeter ressalta a característica do indivíduo empreendedor, o posicionamento estratégico em relação às oportunidades identificadas e a organização de recursos necessários para a consecução e materialização em produtos ou serviços, um indivíduo que revoluciona o processo “criativo-destrutivo”.

Nos anos 80, Peter Drucker descreve os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar os seus objetivos.

Cartons *et al.* (1998) definem o empreendedorismo e o empreendedor como “... a procura de uma oportunidade descontinuada envolvendo a criação de uma organização com a expectativa de criação de valor para os participantes. O empreendedor é o indivíduo que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização”.

Shane e Venkataraman (2000) identificam uma relação entre as oportunidades e os indivíduos empreendedores, resultando na identificação e exploração das mesmas. Em decorrência das atividades empreendedoras, Grebel *et al.* (2003) destacam o aparecimento de novos empregos e novas tecnologias, resultando num processo dinâmico de agregação económica.

Considerando autores como Miller e Friesen (1978), o empreendedorismo é estimulado pelo ambiente, por aspetos estruturais e de tomada de decisão. Lerner e Haber (2001) esclarecem que é estimulado pela cultura, capital humano, legislação, e as redes de ligação formado com as diferentes partes interessadas e com o apoio de instituições do Estado.

A criação de algo novo, que surge da reunião de esforços, é essencial segundo Hisrich *et al.* (2009). Os autores entendem-no como um processo de criação do novo, com valor agregado, a partir de esforços e tempo dedicados, assumindo-se riscos e recebendo recompensas económico-pessoais, enquanto Bygrave (1993) ressalta a deteção de oportunidades e, conseqüentemente, de concretização de empreendimentos derivados delas.

Para Dornelas (2008), empreendedor é quem deteta a oportunidade e cria um negócio de forma a lucrar sobre essa oportunidade, tendo que, para tal, assumir riscos. Portanto, tem

iniciativa para criar um novo negócio, tem paixão pelo que faz, usa recursos disponíveis de forma criativa, transformando seu ambiente social e económico e, por fim, assume riscos calculados, inclusive a possibilidade de fracassar.

Segundo Longenecker *et al.* (1997), o indivíduo empreendedor tem tendência para assumir riscos e para a liderança, trazendo uma visão heroica sobre os indivíduos. Longenecker (1997) observa a ideia de reunião de recursos (financeiros, humanos, materiais) em torno de um objetivo (produção de bens, prestação de serviços).

Pode-se concluir que os diversos autores, que ao longo do século passado, debruçaram-se sobre a definição de empreendedorismo, devido à proliferação da sua utilização, a qual se deve às diversas mudanças estruturais de incerteza, instabilidade e desequilíbrio sentido, ocorridas nas últimas décadas na sociedade a nível mundial, mostraram que os projetos empreendedores são aqueles que buscam inovação, oportunidades, correm riscos e são criativos (Martens e Freitas, 2007) (ver resumo da revisão de literatura na Tabela 1).

**Tabela 1 - Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo**

Caraterísticas	Autores														Total		
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L.J. Fillion	R.E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker <i>et al.</i>	E. Leite		Carland <i>et al.</i>	Frese <i>et al.</i>
Buscar Oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x			11
Conhecimento do Mercado						x	x	x				x		x			5
Conhecimento do produto						x	x	x				x		x			5
Correr Riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		x	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x	x	x		x				x						7
Necessidade de Realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionaridade				x					x		x			x		x	5

Fonte: Adaptação de Souza (2005)

Mais recentemente, a ideia defendida por vários economistas é a de que o empreendedorismo desempenha um papel fulcral na criação de novos empregos, na divulgação de novas tecnologias e na competitividade internacional. Servindo, assim, empreendedorismo para estabelecer uma união entre sistemas tecnológicos, bem como para a exploração de oportunidades existentes no mercado (Grebe et al., 2003).

Outros autores afirmam que, atualmente, o empreendedorismo é uma forma importante de inserção do indivíduo no ambiente socioeconómico (Carland e Carland, 1988), bem como um processo de criar algo de novo e de assumir riscos e recompensas (Hisrich, Peters e Shepard, 2005).

Um contributo também relevante é o de Audretsch e Keilbach (2004). Estes autores defendem que a definição de empreendedorismo implica ter em conta dois critérios: o primeiro traduz-se no estado do conhecimento e na capacidade dos indivíduos reconhecerem as oportunidades económicas existentes e, o segundo, traduz-se no comportamento económico e na criação de novas empresas, e na maneira de agregar valor económico ao conhecimento.

*Global Entrepreneurship Monitor* (2010) define o conceito de empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos”. Para Andersson (2000), “as qualidades do empreendedor são: capacidade de ver novas combinações; vontade de agir e desenvolver estas combinações; a visão de que interessa mais perspetiva pessoal de que os cálculos racionais; a capacidade de convencer os outros”.

Segundo Diochon (2003), o empreendedorismo é um conceito multifacetado e que evoluiu para incluir: o empregado por conta própria, pequeno negócio, criação de novos empreendimentos a partir do nada, novos empreendimentos dentro de organizações, gestão empreendedora (auto-conhecimento e capacidade de liderança), empreendedorismo social (não lucrativo), entre outros.

De acordo com Bygrave (2004), um empreendedor é um indivíduo que vê numa oportunidade a possibilidade de criar um negócio. Esse processo empreendedor envolve atividades e as ações associadas às perceções da oportunidade e criação do negócio. Já para Beugelsdijk (2005), “o empreendedor distingue-se da restante população pela sua característica individualista.”

“O empreendedor é o empresário, que se posiciona no centro do processo económico de forma a equilibrá-lo, assumindo o papel de intermediário entre as classes de produtores, e entre os produtores e os consumidores” (Say citado por Costa *et al.*, 2011). O empreendedor é um

indivíduo capaz de mover recursos económicos de uma área de baixa produtividade para uma outra de maior produtividade e retorno.

Segundo Franco (2007), com o passar do tempo, os indivíduos cada vez mais se convencem que o capital humano é um dos fatores para o desenvolvimento da sociedade e que a capacidade dos indivíduos em gerar inovações, em exercitar a imaginação e criar - desejos, sonhos e visão - tendo como fato a mobilização para a aquisição de conhecimentos necessários, capazes de permitir a concretização das suas aspirações e a viabilização da visão, designa-se por empreendedorismo.

É dentro desta perspectiva que se desenvolve o empreendedorismo cultural, o qual estabelece uma relação entre dois conceitos oriundos de distintos campos de ação e conhecimento: o de empreendedor, concebido na economia e na administração; e o de cultura, tema central na antropologia e na sociologia.

### **2.3. Empreendedorismo Cultural: Definição e Importância**

O conceito de empreendedorismo cultural surge na década de 1980, com a publicação do artigo de Paul Dimaggio (1982), que discute o papel do empreendedor na formação e sustentação de organizações culturais sem fins lucrativos (orquestras, museus de arte, teatros, e onde podemos incluir os arquivos). Dimaggio (1982) analisou a diversidade de formas das organizações culturais, identificando três tipos: aquelas organizações estruturadas empresarialmente com finalidade de lucro, que se sustentam por meio de receitas oriundas do público que frequenta os espetáculos e produções; as organizações sem fins lucrativos, que se sustentam por meio de doações privadas e subsídios estatais; e os pequenos grupos de artistas e produtores, que se organizam de modo voluntário e temporário visando a realização de um espetáculo ou produção cultural, e que se sustentam precariamente, com o trabalho não-remunerado de seus integrantes, pequenas doações e contribuições do público e do Estado. O autor destaca ainda que a organização cultural, estruturada em moldes empresariais, não é o modelo predominante no setor cultural. Numericamente, predominam as organizações culturais sem fins lucrativos ou os pequenos grupos de artistas amadores, o que reflete na dinâmica da sua gestão, que não segue as normas e padrões preconizados na literatura empresarial tradicional (Dimaggio, 1982).

Na década de 1990, os professores da Universidade de Warwick, em Inglaterra, utilizam-se do conceito de empreendedorismo cultural nos estudos sobre as indústrias criativas, destacando os autores David Rae e Chris Bilton. Segundo Rae (2005), o empreendedor cultural expande as suas atividades ao longo da cadeia produtiva da indústria criativa, preocupando-se com a distribuição e venda do produto ou serviço cultural. De acordo com Bilton (2007), as organizações culturais têm uma cultura administrativa distinta das organizações produtivas

tradicionais, a qual se diferencia em três aspetos: auto-gestão e empreendedorismo; forma de estruturação da cadeia de valor; e a influência de valores não-comerciais. Para o autor, o trabalho criativo e a geração de valor da cadeia produtiva não estão concentrados em grandes empresas, mas dispersos numa rede diversificada de profissionais e micro-empresas especializadas nas diversas atividades dos processos de criação, produção e distribuição de conteúdos criativos. Rae refere também que os produtos culturais têm dupla natureza: além do seu carácter económico, são portadores de valor simbólico e conteúdo estético, o que introduz uma relação diferente com o mercado.

Pode-se concluir com o exposto que as estratégias adotadas pelas incubadoras, nomeadamente incubadoras culturais e criativas, baseiam-se no empreendedorismo, e podem inserir-se no empreendedorismo cultural.

## 3. A INCUBADORA

Este ponto tem como objetivo rever a literatura científica relevante para fundamentar a parte empírica do presente estudo. Depois de uma breve abordagem sobre as origens e evolução da incubação, a nível mundial, refere-se de uma forma concisa, os principais conceitos, definições e tipologias de incubadora de empresas.

### 3.1. Origens e Evolução de Incubadoras

A primeira incubadora foi criada em 1937 na Universidade de Stanford, Estados Unidos, como consequência do *crash* económico registado em 1929. Entretanto, só na década de 70, é que as incubadoras conheceram um impulso, fruto do desejo de reerguer as economias (principalmente a americana e europeia) através do desenvolvimento de novos negócios e empregos, nos setores tradicionais e de tecnologia (Wolffenbüttel, 2001).

A origem das incubadoras deve-se ao projeto de estimular a cooperação entre as Universidades e a sociedade, transferindo os conhecimentos desenvolvidos no ambiente académico para o setor produtivo, com o objetivo de criar novas empresas e habilitar os recursos humanos, de forma a tornar as novas empresas competitivas no mercado (Wolffenbüttel, 2001). As incubadoras oferecem um conjunto de serviços básicos aos incubados que vai desde a consultoria, apoio na realização do planeamento estratégico, redes de contatos, formação, marketing, espaço físico e, em alguns casos, financiamentos (Logue, 2000).

Para Neck *et al.* (2004), a existência de incubadoras pode transformar uma região num pólo de empreendedorismo, pois incentiva negócios empreendedores. Além disso, as incubadoras abrigam, normalmente, negócios da mesma natureza ou de natureza complementar, que, com o tempo, podem tornar-se num grupo com forte expressão naquele ramo de atividade, devido à sinergia criada (Chan e Lau, 2005).

Na década de 70, as incubadoras apareceram como parte da infra-estrutura tecnológica. Estudiosos na área observaram que as incubadoras foram um importante estímulo económico na geração de empregos, na revitalização de áreas economicamente deprimidas e funcionaram como um dos mecanismos de interação entre o setor académico e o setor industrial (Aydalot e Keeble, 1988; Cohen e Simmie, 1991; Currie, 1985; Dorfman, 1983; Lalkaka, 1997; Massey *et al.*, 1992).

Nas décadas de 80 e 90 as incubadoras conheceram uma grande expansão nos Estados Unidos da América, fruto da aprovação de um sistema legal americano que reconhecia a importância da inovação para a economia. A Europa deparava-se com o declínio industrial, que

conduziu à perda de competitividade, instalações obsoletas e com o desemprego, sentia necessidade de novos modelos de desenvolvimento e procurar alternativas ao modelo de produção vigente. A mudança de paradigma criou as condições para o rápido crescimento da indústria da incubação na Europa (Caetano, 2012).

Com o passar do tempo, e com o aprofundamento do entendimento do processo de inovação tecnológica, bem como com o sucesso obtido nos anos anteriores, as expectativas em relação às incubadoras ampliam-se a partir dos anos 80, procurando captar, para além dos objetivos acima mencionados, elementos de carácter intangível. Como foi referido no relatório do Banco Mundial (World Bank, 1999), as economias não são mais construídas exclusivamente pela acumulação física de capital e de recursos humanos, mas contam também com áreas mais intangíveis, como informação, conhecimento, aprendizagem e adaptação.

Nos anos 90 verificou-se um aumento significativo de incubadoras a nível internacional, sendo a principal tendência nos países mais desenvolvidos a de conceber incubadoras tecnológicas direcionadas para *clusters* industriais e tecnológicos. A inovação tecnológica e o desenvolvimento de nichos de mercado levou ao aparecimento de incubadoras setoriais, baseados na aglomeração de empresas de um determinado setor de atividade (Caetano, 2012).

Em suma, depois da primeira geração de incubadoras, as generalistas, surge as incubadoras especializadas, e posteriormente as incubadoras da nova economia e virtuais, também elas aparecem na década de 90. As incubadoras da nova economia têm fins lucrativos e são essencialmente dirigidas a empresas de tecnologia da informação e comunicação; as incubadoras virtuais, podem coincidir ou não com espaço físico, nelas não são necessárias instalações e serviços de apoio básico para a atividade empresarial (Caetano, 2012).

À luz dessa perspetiva, novos estudos emergiram na literatura internacional. Tais estudos enfocam incubadoras de empresas como um dos vários mecanismos-chave da infra-estrutura tecnológica para a disseminação de atividades inovadoras no setor produtivo na chamada economia do conhecimento (Lundvall *et al.*, 2002; Vedovello e Godinho, 2003; Zedwitz, 2003).

Muitos foram os países, a nível mundial, que optaram nas últimas três décadas pela adesão às incubadoras de empresas. Portugal, tal como a Europa, nos anos 80, conheceu o declínio da sua indústria. Na década de 90, presenciou à propagação de polos tecnológicos, parques industriais e foram criadas infraestruturas para a incubação e localização empresarial para apoio às empresas. Em 2005, Portugal contava com uma média de 20 incubadoras de empresas, algumas são reconhecidas pela União Europeia, outras incubadoras promovidas por parques de ciência e tecnologia, outras ainda por universidades (Marques, 2005). Hoje é difícil indicar um número preciso das incubadoras que existem no nosso país, devido à sua grande proliferação e à elevada percentagem de incubadoras inauguradas no nosso país todos os anos.

## 3.2. Incubadora: Definição

Segundo o dicionário de língua portuguesa, o termo incubadora deriva do termo *incubador*, apresentado como um dos significados “infraestrutura que acolhe as empresas no período inicial da sua constituição, disponibilizando instalações e serviços partilhados a baixo preço; é um ninho de empresas”, para a Enciclopédia Luso-Brasileira “é o que faz germinar”.

Nesta perspetiva, pode-se dizer que as incubadoras são locais onde nascem, crescem e desenvolvem-se pequenos negócios. Inicialmente estes negócios eram, essencialmente, de base tecnológica (que têm no conhecimento o seu principal insumo de produção), assistidos por uma infra-estrutura comum, por vezes com a presença de uma Universidade, de forma a transformar ideias em produtos, serviços e processos (Wolffenbüttel, 2001). Hoje, são também formas de unir tecnologia, capital e *know how* para alavancar o talento empreendedor e acelerar o desenvolvimento de novas empresas (Grimaldi e Grandi, 2005).

As incubadoras ajudam a criar e a estabilizar os recursos e competências dos novos empresários, a fim de garantir a sustentabilidade económica das suas empresas por períodos de choque e de crise (Rice, 2002; Vohora *et al.*, 2004).

As incubadoras de empresas têm assumido um importante papel na criação de condições que facilitam e promovem o empreendedorismo, na geração de novas empresas e na transferência de conhecimentos e tecnologia (Etzkowitz, 2003; Marques, 2005; Caetano, 2012).

O processo de incubação tem várias dimensões (serviços básicos, logística, consultoria, financeiros, serviços e redes), todas voltadas para a criação de valor (Mian, 1997; Hackett e Dilts, 2004a; Bergek e Norrman, 2008), e da importância relativa desta assistência determinado pelas responsabilidades de novidade (Stinchombe, 1965; Schwartz, 2009; Schwartz e Hornych, 2010) e da necessidade de recursos e legitimidade (Zimmerman e Zeitz, 2002).

As incubadoras podem oferecer valor de três formas: instalações, conhecimentos e redes. As instalações, podem ser valiosas porque são difíceis e caras de obter para empresas *start-ups* (como um sala de conferências ou de um laboratório de fabricação, mas também algo mais abstrato, como um lugar inspirador para trabalhar por causa da proximidade de pessoas afins); o conhecimento pode ser fornecido na forma de aconselhamento empresarial pelas incubadoras ou através de outras fontes; redes de contactos e valiosos relacionamentos que as incubadoras podem proporcionar aos incubados (Pinho, 2011).

Segundo Albert *et al.* (2002), as melhores incubadoras são aquelas que mantêm uma forte ligação com o ambiente que o cerca, apresenta uma equipa de gestão experiente e uma política de propriedade intelectual bem definida e independente.

Devido à elevada percentagem de empresários sem formação em gestão, pode-se concluir a necessidade de uma maior ação da incubadora nesta área. Suscita questões pertinentes sobre modelos de gestão e o papel de gestor na incubadora (Hackett e Dilts, 2004b).

Para Aetrs et al. (2007), as incubadoras de empresas orientam as novas empresas durante o seu processo de crescimento e constituem um forte instrumento para promover a inovação e o empreendedorismo.

Uma incubadora de empresas ao mesmo tempo em que disponibiliza um determinado espaço para empresas incubadas, que geralmente possuem poucas condições de atender suas obrigações financeiras, esforça-se para aperfeiçoar ao máximo os seus recursos, promovendo a integração das incubadas e dos parceiros promotores da incubadora. Cabe ainda à incubadora identificar as dificuldades empresariais para buscar fontes de assessoria para úteis aos empreendedores, mecanismos de divulgação da incubadora, seus objetivos e projetos desenvolvidos, a fim de promover as suas empresas entre outras atribuições (Caetano, 2012).

Para Carayannis e von Zedtwitz (2005), o acesso a redes (network) é um dos serviços mais importantes a existir numa incubadora, como tal estas incubadoras dão acesso a redes, sobretudo: redes de consultores/especialistas; fontes de financiamento; redes de universidades; rede de negócios. Segundo Buys e Mbewana (2007) as redes contribuem para o sucesso das incubadoras e são importantes para a expansão de oportunidades de mercado para empreendedores e empresas incubadas ou já graduadas.

Com base no levantamento bibliográfico realizado por Stainsack (2003), apontamos dez fatores necessários que uma incubadora deve adotar para ter sucesso (Tabela 2).

**Tabela 2 - Fatores necessários que uma incubadora deve adotar para ter sucesso**

Fatores necessários	Aspetos Identificados		
	Smilor e Gill (1986)	Rice e Matthews (1995)	Bolton (1997)
1. Localização e infraestruturas	A localização e as instalações devem ser novas e modernas	Qualidade das instalações e localização adequada	Qualidade das instalações e localização adequada
2. Planeamento e gestão	Administração de negócios; programas de metas com procedimentos e políticas claras	Comprometimento com os princípios básicos da incubadora; organização e gestão da incubadora; sistema de avaliação	Possuir recursos administrativos e de gestão
3. Oferta de serviços especializados	Suporte e assessoria financeiro	Serviços personalizados	Apoio ao acesso a fundos de capital inicial ou de

			risco
<b>4. Rede de Relacionamento (network)</b>	Rede de empreendedorismo; vínculo com a universidade	Garante o funcionamento de uma Rede de contatos, disponibilizando recursos, difusão manutenção, reaplicação, avaliação e/ou desenvolvimento de Tecnologias Sociais.	Oferecer rede de negócios
<b>5. Empreendedorismo</b>	Ensino de empreendedorismo	Seleção das empresas	Ambiente cultural
<b>6. Marketing da incubadora</b>	Caminho para a percepção do sucesso	Apresentar uma área de marketing atuante	
<b>7. Processo de seleção das empresas</b>	Fator crítico para o sucesso da incubadora	O processo de seleção envolve diversas etapas	
<b>8. Capitalização da incubadora</b>	Acesso a capital e investimento	Programa de desenvolvimento para auto-sustentabilidade	Elemento de apoio ao desenvolvimento e consolidação de empreendimentos
<b>9. Equipa da incubadora</b>	Gerente experiente e capaz de diretoria competente e comprometida com o sucesso da incubadora	Equipa de gestão competente e experiente	Oferecer rede de negócios
<b>10. Influências políticas e económicas</b>	A incubadora como um dos elementos do palco de desenvolvimento local		Situação de mercado, fatores económicos, circunstâncias políticas e estrutura legal

Fonte: Adaptação de Stainsack (2003)

As incubadoras de empresas têm a capacidade de conjugar criatividade, recursos, empreendedorismo e força de trabalho, e, dessa forma, provocar um florescimento da economia. Cada incubadora de empresas pode ser classificada consoante quatro divisões de negócios: Centros de Inovação, Incubadoras de Empresas da Universidade, Incubadoras privadas independentes e Incubadoras privadas empresariais. Com base nas suas estruturas organizacionais e de financiamento, as primeiras duas divisões são públicas, enquanto os dois últimos são privados (Grimaldi e Grandi, 2005).

Para a classe política e governamental, as incubadoras são encaradas como ferramentas para a criação de riqueza e desenvolvimento económico (Comissão Europeia, 2002; Lalkaka, 2002).

Recentes estudos mostram que perante o sucesso verificado nas incubadoras de empresas, ponderou-se ampliar esta metodologia a outras áreas. Segundo o último relatório da ANPROTEC, as incubadoras crescem em ritmo acelerado, agora consideradas instrumentos de superação da crise e de alteração cultural, especialmente nos países em que o empreender ainda não se tinha tornado uma alternativa com a mesma qualidade que o “empregar-se” (ANPROTEC, 2012).

Por outro lado, também existem inconvenientes ou desvantagens nas incubadoras, ou seja elas podem assinalar a sua quota parte de problemas e riscos. A literatura especializada,

OCDE (1997a; 1999a), Lee (1997), Rubio (2001), Lalkaka (2001; 2002; 2003), Tornatzky et al. (2003), Wiggins e Gibson (2003) e Albert et al. (2004), aponta os seguintes aspetos:

1. São projetos elitistas porque cuidam de um grupo selecionado de potenciais “vencedores”;
2. Dependem de apoio governamental, no que se refere a políticas, infra-estruturas e financiamento inicial;
3. São de acesso limitado porque lidam apenas com um número reduzido de empresas (20 a 40) durante um período de tempo pré-definido;
4. São caras quando dão assistência especializada. Ou então, fornecem apenas os espaços de trabalho;
5. Podem ser redundantes, na medida em que duplicam as potencialidades criativas do mercado, minimizando o seu potencial de iniciativa, assim como os serviços de desenvolvimento de empresas;
6. São projetos de conhecimento intensivo, requerendo equipas de gestão com experiência;
7. São fracas na criação de emprego, podendo ser boas na criação e lançamento de empresários e empresas;
8. Potencialmente criam dependência ao protegerem os empresários das realidades duras do mercado;
9. Exigem uma boa infra-estrutura empresarial num bom local;
10. Requerem subsídios externos durante alguns anos até poderem ser financeiramente auto-sustentadas.

Identificam-se quatro tipos possíveis de incubadoras (Udell, 1990), cada um deles com objetivos de atuação diferentes:

- Incubadoras sem fins lucrativos: criadas por câmaras de comércio, associações industriais e associações comunitárias. Têm como objetivo proporcionar o desenvolvimento económico de uma região ou setor industrial específico.
- Incubadoras de Universidades: transformam os conhecimentos desenvolvidos na Universidade em novos produtos e tecnologias e proporcionam aos alunos a oportunidade de testarem o conhecimento num ambiente real.
- Incubadoras privadas: têm como objetivo gerar lucro e criar um ambiente de empreendedorismo que atue como parte estratégica do desenvolvimento de uma comunidade.
- Incubadoras públicas: são voltadas para a geração de empregos, desenvolvimento de novos negócios e produtos, diversificação económica e estímulo ao empreendedorismo.

Pode-se observar que, apesar das diferenças individuais, os quatro tipos de incubadoras tem um objetivo comum, o desenvolvimento económico e social, contribuindo para a criação de empregos e oportunidades internas (Udell, 1990).

De acordo com Lalkaka (2002), o modelo de incubação dominante tem sido o de incubadora sem fins lucrativos, o que se aplica a uma maioria das incubadoras em todo o mundo. Lalkaka observa que a maioria das incubadoras de empresas nos países desenvolvidos e em desenvolvimento são sem fins lucrativos e procuram a nível económico metas de desenvolvimento. O seu lucro tem origem nos alugueres e prestação de serviços, complementada por subsídios.

A história mostra que há duas categorias de incubadoras sem fins lucrativos. A primeira é a incubadora universitária, alimenta-se diretamente de tecnologias desenvolvidas pela universidade e de universitários com talento. O segundo é o modelo de desenvolvimento regional. Estes normalmente têm incubadoras que desenvolvem estreitos vínculos com as regiões em que residem e não estão diretamente relacionados com uma universidade (Pinho, 2011). Foi tendo em conta estas categorias que se definem os objetos de estudo deste trabalho.

Para Carayannis e von Zedtwitz (2005), os arquétipos de incubação mais comuns atualmente são:

- Incubadoras Regionais- dinamizadas por autoridades públicas ou organizações locais, com o intuito de gerar postos de trabalho, riqueza e desenvolvimento da economia local;
- . Incubadoras Universitárias - vinculadas a fontes de conhecimento avançadas, contribuem para a criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica promovendo o empreendedorismo de investigadores e estudantes universitários;
- Incubadoras Comerciais Independentes - com fins lucrativos, mantidas por empresas ao capital de risco, focando-se na tecnologia e na indústria;
- Incubadoras Corporativas - com fins lucrativos, pertencentes a grandes empresas, procuram o sucesso;
- Incubadoras Virtuais - não oferecem espaço físico para incubação, mas permitem a novos negócios, sobretudo ligados às tecnologias de informação, construir e fortalecer plataformas empresariais e redes de acesso aos empresários, investidores e construtores.

No entanto, pode-se argumentar que a classificação não deve basear-se, exclusivamente, na fonte de financiamento ou nos objetivos da incubadora. A classificação pode basear-se no tipo de empresas incubadas na incubadora, uma vez que cada tipo de empresa requer um conjunto diferente de ferramentas de incubação e de suporte (Zedtwitz, 2003).

De acordo com Inovates (2009), as incubadoras são consideradas como centros que estimulam a criação de empreendimentos por meio da sua diversidade e compreendem diferentes tipos de incubação, o que possui extrema importância para a configuração do foco no empreendimento, sendo classificados em:

- a. Incubadora de empresas de base tecnológica;
- b. Incubadora de empresas de setores tradicionais;

- c. Incubadora mista;
- d. Incubadora setorial;
- e. Incubadora cultural;
- f. Incubadora social;
- g. Incubadora agroindustrial;
- h. Incubadora de cooperativa.

Em qualquer destes diversos tipos de incubadoras é imprescindível traçar um processo de incubação. Para que este tenha sucesso e sobreviva é essencial ser bem estruturado e planejado (Fiates, 2005). Diversos investigadores defendem que a seleção é uma importante tarefa de gestão das incubadoras (Colombo e Delmastro, 2002; Lumpkin e Ireland, 1988; Peter *et al.*, 2004), visto que é a base para uma eficaz afetação de recursos (Lumpkin e Ireland, 1988). Buys e Mbewana (2007) dão muita importância a este fator, para eles a existência de critérios de seleção rigorosos conduzem ao sucesso das incubadoras.

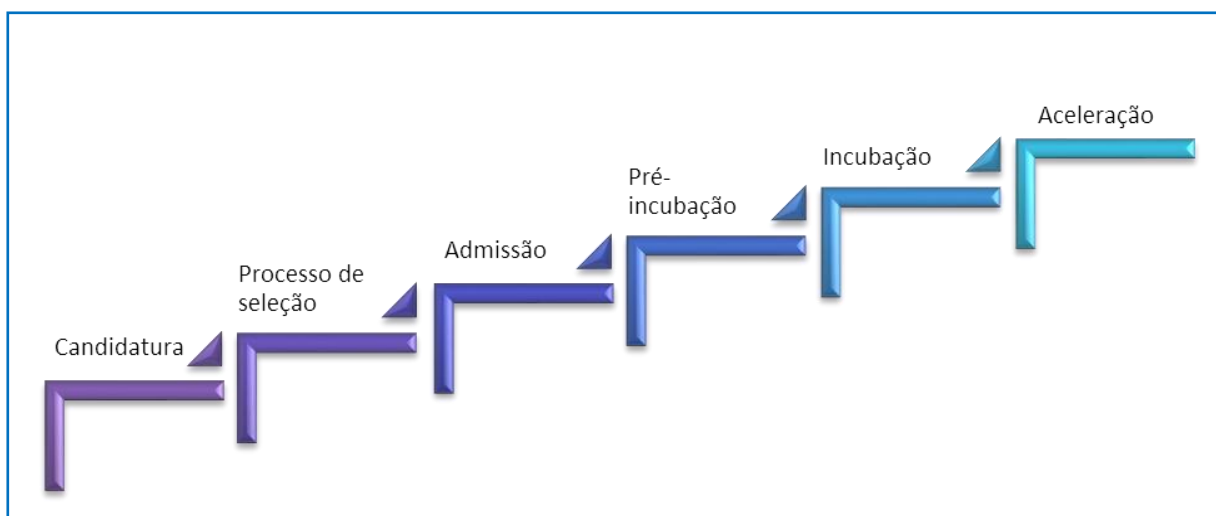
Contudo, a divergência dos autores verifica-se no domínio da definição dos critérios de seleção mais apropriados. De acordo com Hackett e Dilts (2004b), as opções disponíveis incluem a prévia experiência profissional, a especialização técnica; os bens, os produtos ou os serviços que a empresa pretende introduzir no mercado e o potencial de lucros da nova empresa; segundo Bergek e Norman (2008) a seleção pode ser focada principalmente na ideia de negócio ou no empreendedor ou equipa que gera o negócio.

Alguns autores divergem na definição das etapas da incubação, mas na essência todas apresentam: um processo de candidatura dos projetos, seleção dos projetos, admissão dos projetos seleccionados, pré-incubação (fase inicial), incubação (orientação e acompanhamento) e pós-incubação (fase final) (ver Figura 1):

- a) **Pré-incubação** - é a construção do plano de negócios, que pode ser realizado pelo próprio empreendedor ou em conjunto com a incubadora, caso a mesma ofereça essa possibilidade. O plano de negócios é um instrumento que permite o empresário conhecer melhor a sua empresa e o seu mercado. Ele irá oferecer um diagnóstico da empresa, traçar objetivos e metas ao negócio e definir as melhores formas de alcançar os resultados esperados. Nesta etapa, o empreendedor pode começar a desenvolver seu produto recebendo apoio financeiro, suporte tecnológico necessário para o desenvolvimento do protótipo, bem como a assessoria nas diversas áreas de gestão, finanças, planeamento estratégico e em aspetos jurídicos relacionados com a criação de empresas, propriedade intelectual, industrial e, ao mesmo tempo, participando de muitos eventos empresariais, como feiras, fóruns, conferências e palestras abertas a todo o público;

- b) **Incubação** - Durante a incubação, a empresa irá estruturar-se administrativa e organizacionalmente. Aqui, proporciona-se ao empreendedor a infra-estrutura física necessária após a celebração do contrato de arrendamento, assim como o apoio estratégico e de gestão para o desenvolvimento das suas atividades, sob a forma de diversos serviços, tais como: espaços flexíveis, sala de reuniões e receção, serviços de limpeza, comunicações telefónicas e internet. No âmbito dos serviços técnicos, facilita-se o acesso aos apoios de I&D da universidade, assim como consultoria, assistência técnica permanente e formação de empreendedores. Os serviços de carácter estratégico incluem o acesso a informação sobre as fontes de financiamento, apoio na negociação bancária, assim como em processos de formação e de acordos entre empresas, cooperação institucional, etc. Além de diversos outros serviços opcionais. Na modalidade de incubação virtual prestam-se todos os serviços anteriores, com exceção do aluguer do espaço e serviços de limpeza, telefónico, eléctrico e internet. Em relação a isto, Lewis (2002) considera que as áreas críticas na fase de incubação são a provisão de orientação na gestão, a assistência técnica e a consultoria;
- c) **Graduação, “Desincubação” ou Pós-incubação** - não existe um consenso na definição do termo, mas é a fase na qual a empresa deixa de ser orientada e acompanhada para começar a andar e encarar o mercado de forma independente. Para as empresas incubadas nem sempre a transição é fácil, pois muitas passam a considerar a incubadora como um lar e não querem sair. Para as incubadoras, é importante que seus empreendimentos se graduem para que o seu objetivo de incubar a empresa seja concluído e para que novos empreendimentos possam ser acolhidos.

**Figura 1 - Definição das etapas da incubação**



Fonte: Elaboração própria

É importante para as empresas incubadas estarem cientes de todo o processo de incubação, mas principalmente de quando ocorrerá a graduação. Isso tornará o processo menos “traumático”, já que dessa forma a empresa irá se preparar melhor para se tornar uma graduada (Bizzotto, 2008).

Um processo de incubação bem realizado é importante para: manter o “fluxo de negócios”; boa seleção quantitativa e qualitativa dos planos de negócios; elevado índice de satisfação das empresas incubadas, acompanhamentos e avaliações rigorosos que geram orientações relevantes; e relacionamentos duradouros entre empresas e incubadoras (Fiates, 2005).

O apoio às graduadas também tem o objetivo de fornecer possibilidades de parcerias e, com isso, é construída uma rede de atores (incubadora, graduadas, governo, fornecedores) que contribuirá para o desenvolvimento regional sustentável (Bizzotto, 2008). Essa interação incubadora - graduada pode ter prazo determinado para acabar ou não. No primeiro caso acontece um processo gradual de desligamento, enquanto no segundo caso fixa-se uma parceria duradoura que traz benefícios para as duas partes. Os benefícios para as graduadas ocorrem pelo fato das incubadoras serem uma ótima fonte de parcerias, fornecedores e conhecimento.

Na última década, as incubadoras começaram a apresentar novas formas de apoiar as suas empresas, surge as incubadoras virtuais, estas não oferecem espaço físico ou apoio logístico, perdendo-se o efeito que se obtêm quando várias empresas partilham o mesmo espaço. Por outro lado, procuram compensar com outros serviços e funcionalidades construindo importantes plataformas e redes de acesso a empresários, investidores e consultores, estão ao dispor da comunidade de utilizadores da plataforma, e não apenas a alguns que partilham o mesmo espaço; as empresas podem manter-se na sua zona geográfica, obtendo nestas condições um conjunto de condições que de outra forma não estariam ao seu alcance (Zedtwitz, 2003).

Seguindo esta linha de pensamento, os Estados Unidos da América, mais propriamente no estado do Arizona, a *Arizona State University*, está a planear, nos próximos meses, a implementação de uma rede de incubadoras de empresas, espaço de co-working dentro das bibliotecas públicas, começando como um projeto-piloto no centro da cidade na biblioteca *Civic Center*, em Scottsdale. A ideia é oferecer aos empreendedores a biblioteca pública como espaço de co-working e mostrar como estas instituições, consideradas “envelhecidas”, podem tornar-se locais de grande relevo para a sociedade e economia da região. Tracy Lea (2013) defende que “os candidatos a empresários estão à procura de negócios, know-how e espaço físico para incubar as suas start-ups. As bibliotecas até hoje associadas a um produto obsoleto, confinadas a livros de papel, podem oferecer praticamente tudo aquilo que uma empresa inovadora do século XXI poderá precisar, como: acesso à Internet, espaço de trabalho, materiais de referência e orientação profissional” (The Atlantic Cities, 2013).

Em suma, as incubadoras são organizações que proporcionam um ambiente empresarial protegido às novas empresas, reduzindo o risco e a incerteza que caracterizam a atividade empresarial, principalmente no período inicial quando as jovens empresas estão mais vulneráveis (Caetano, 2012). Para Buys e Mbewana (2007) procuram ter um impacto positivo na economia de uma localidade, região e país, através da maximização do sucesso das empresas emergentes e da criação de emprego.

Verifica-se que existe uma classificação de incubadora baseada em várias características distintivas: a localização (rural, urbano), os objetivos (com ou sem fins lucrativos), configuração (residencial, virtual), modelo de negócio (propriedade, capital de risco), patrocinadores (universidade, corporativo, público), o tipo de habitantes (misto, industrial, tecnologia, internet). A classificação mais comum baseia-se na fonte do patrocinador, nos objetivos da incubadora, e na existência de espaço físico (Zedtwitz, 2003).

### **3.3. Incubadora Cultural: “Indústria Cultural” e “Indústria Criativa”**

A definição utilizada para expressar o conceito de Indústrias Criativas, interlaça a criatividade, a arte, o negócio e a tecnologia, contudo constata-se que ainda não é consensual, nem existe, para já, uma definição “científica” devido à complexidade da sua origem.

Numa primeira abordagem ao tema surge o termo de Indústrias Culturais. Theodor Adorno e Max Horkheimer, no livro *Dialektik der Aufklärung* (1947), mencionam pela primeira vez o termo “indústrias da cultura”, no qual os autores criticam o processo de massificação e mercantilização da arte com algum ceticismo e rejeitam a relação entre esta e a economia, alegando que a exploração e comercialização da cultura e da arte se transformam num processo industrial, do qual o homem é um mero instrumento de trabalho e consumo. A partir da década de 70, as atividades culturais, quando ainda não eram consideradas nas suas vertentes empresariais e comerciais, tornaram-se foco de atenção e sustentação por parte das políticas culturais (Latoeira, 2007).

Na década de 80, o *Greater London Council* começou a utilizar o termo “indústrias culturais” para englobar atividades culturais que operavam como atividades comerciais mas que não estavam integradas no sistema de financiamento público, sendo importantes fontes de riqueza e emprego. Por outro lado, uma parte significativa dos bens e serviços que a população consumia (tais como televisão, rádio, cinema, música, concertos, livros) não se relacionava com o sistema público de financiamento. O termo “indústrias culturais” surge, então, para expressar a ligação existente entre a arte e a economia, consequência do desenvolvimento das atividades culturais como importantes fontes de riqueza e trabalho e da necessidade de formulação, desenvolvimento e financiamento por parte das políticas públicas. Em 1983, Justin O’Connor

definia estas indústrias como um grupo de atividades relacionadas com a produção e distribuição de bens simbólicos - bens cujo principal valor deriva da carga simbólica que carregam (Latoeira, 2007).

Na década de 90, avanços nas tecnologias de informação e comunicação, *software* e, em particular, a rápida emergência e massificação da *Internet* tiveram um impacto significativo nestas atividades, não permitindo o seu enquadramento em nenhuma das categorias convencionais, o que as excluía do campo das artes e cultura. Mostrando o quanto era redutora e restrita a definição de indústrias culturais, não podendo limitar-se unicamente à arte e à cultura. É neste contexto que surge, na Austrália, um novo conceito: o de indústria criativa, mas só no final da década de 90 é que obtém maior relevância ao ser inserido nas políticas definidas pelo *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS) do Reino Unido, com a criação da *Creative Industries Unit and Task Force*, em 1997. No *Creative Industries Mapping Document* as Indústrias Criativas são definidas como “*those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property*” (DCMS, 1998).

As indústrias culturais, tendo estado na origem das indústrias criativas, são, atualmente, consideradas por algumas instituições e autores como um subconjunto destas (UNCTAD, 2008). Um estudo realizado pela Comissão Europeia resultando no Livro Verde (2010) adotam uma abordagem ampla, com base nas seguintes definições operacionais:

«**Indústrias culturais**» são as indústrias que produzem e distribuem bens ou serviços que, no momento em que são desenvolvidos, têm uma qualidade, utilização ou finalidade específica que incarna ou transmite expressões culturais, independentemente do seu valor comercial. Para além dos sectores tradicionais das artes (artes do espetáculo, artes visuais, património cultural, incluindo o sector público), estas indústrias incluem o cinema, DVD e vídeo, a televisão e a rádio, os jogos de vídeo, os novos suportes, a música, os livros e a imprensa. Este conceito é definido tendo por base as expressões culturais no contexto da Convenção da UNESCO de 2005 sobre a proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais.

«**Indústrias criativas**» são as indústrias que utilizam a cultura como fator de produção e têm uma dimensão cultural, embora os seus resultados sejam sobretudo funcionais. Incluem a arquitetura e o design, que integram elementos criativos em processos mais amplos, bem como subsectores como o design gráfico, o design de moda ou a publicidade. Num nível mais periférico, muitas outras indústrias dependem da produção de conteúdos para o seu próprio desenvolvimento, estando, por isso, em certa medida, interligadas com as Indústria Culturais e Criativas (ICC). Estas indústrias incluem, entre outras, o turismo e o sector das novas tecnologias. Estas indústrias não estão, todavia, explicitamente abrangidas pelo conceito de ICC utilizado no presente Livro Verde.

O' Regan (2001) fundamenta este ponto de vista defendendo: “*from the cultural industries to the creative industries, more precisely towards considering the cultural industries as a subset of the creative industries*”.

Pode dizer-se que as Indústrias Culturais referem-se a indústrias que combinam a criação, produção e comercialização de conteúdos criativos que são intangíveis e de natureza cultural e as Indústrias Criativas são a consequência da interceção entre a criatividade artística, o investimento empresarial e a inovação tecnológica que se tem verificado nos últimos anos, nomeadamente, a afirmação e crescimento das tecnologias de informação (Latoeira, 2007).

De acordo com a revisão da literatura ainda não há uma definição clara, nem um critério definido sobre as áreas da economia que se poderão encaixar no conceito de Indústrias Criativas ou de Indústrias Culturais. Várias são as teorias e os estudos desenvolvidos em busca de uma definição precisa deste conceito.

O'Regan, citando David Throsby, expõe um modelo de Indústrias Culturais centrado nas ideias criativas que, combinadas com outros *inputs*, produzem um conjunto de produtos cada vez mais alargado. Os domínios que constituem a base destas indústrias são as consideradas artes criativas tradicionais, tais como: a música, a dança, o teatro, a literatura, a artes visuais, os ofícios (artesanato) e as novas práticas de vídeo, informática e multimédia. No patamar seguinte estão as indústrias cujo respetivo produto se pode classificar como cultural, mas onde se produzem também outros bens e serviços não culturais, nomeadamente editoras, televisão e rádio, jornais e filmes. No limiar deste sector surgem os domínios que operam essencialmente fora da esfera da cultura, mas cujos produtos podem estar relacionados com algo cultural, como o turismo, a arquitetura e o *design* (O'Regan, 2001).

A organização das Indústrias Criativas traçada pelo DCMS, em 1998, detentor da definição de referência, deve-se a uma tentativa de medir o contributo económico destas indústrias no Reino Unido, identificando, ao mesmo tempo, as oportunidades e ameaças que elas enfrentam. Foram definidos os seguintes segmentos: Publicidade, Arquitetura, Artes e Antiquários, Artesanato, Design, Design de Moda, Cinema e Vídeo, Software Interativo de Entretenimento, Música, Artes Performativas, Edição, Software e Serviços de Informática, Televisão e Rádio. Este Departamento refere que existem também relações económicas entre o sector criativo e outros domínios, tais como Turismo, Museus e Galerias, Património (no qual podemos incluir os arquivos e as bibliotecas) e Desporto (Mateus e Associados, 2010).

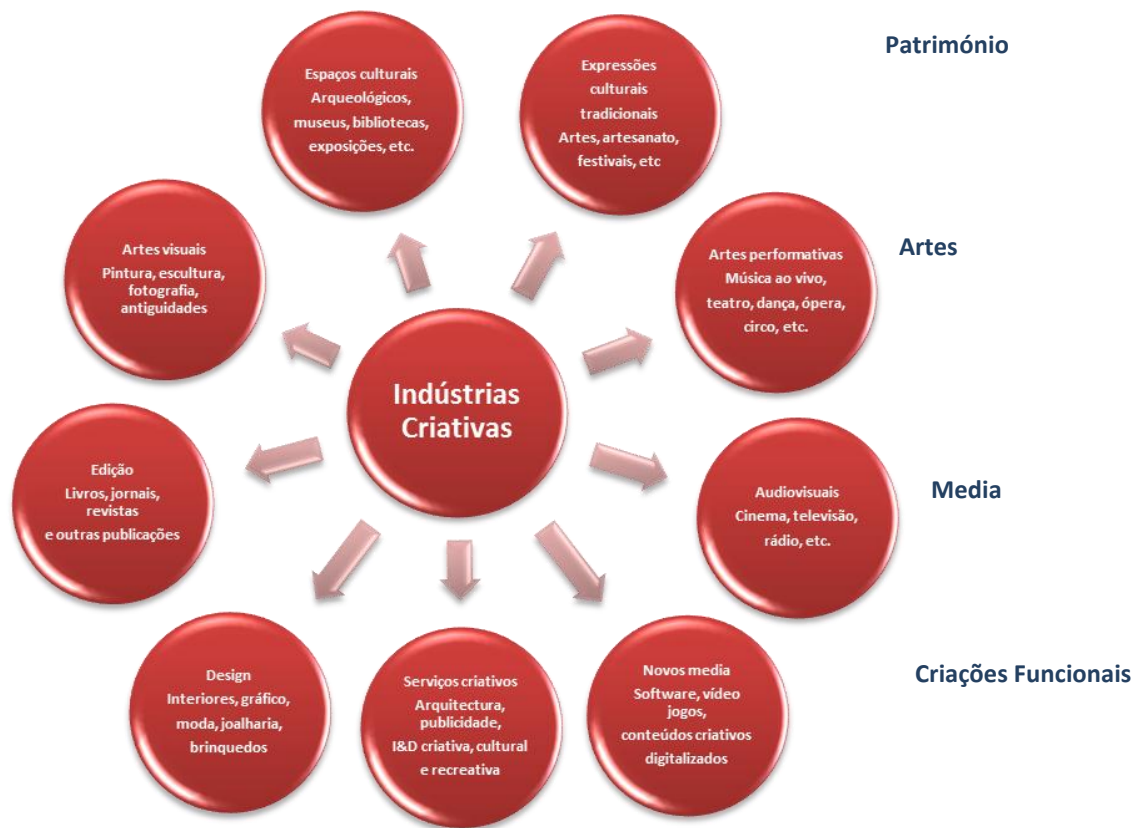
A delimitação feita pelos restantes estudos não difere muito da proposta do Reino Unido, existindo apenas pequenas alterações na terminologia ou na inclusão/exclusão de alguns domínios. Tal é referido no estudo feito pela City of Vienna, onde são excluídos *Crafts*, *Interactive Leisure Software* e TV e Radio, mas surge *Museums and Libraries* como segmento criativo.

Por sua vez, o *Department of Communications, Information Technology and the Arts* (DCITA), da Austrália, no *Creative Industries Cluster Study: stage one* (2002), um estudo conjunto com o NOIE, considera que o termo “indústrias criativas” é utilizado em todo o mundo, mas com diferentes abordagens. Num sentido lato, são incluídas as indústrias que geram copyrights, patentes, *designs* ou marcas registadas. Noutros contextos o termo é utilizado unicamente para indústrias culturais.

Segundo a definição de Howkins (2001), que faz uma aproximação entre estas duas distinções, as indústrias criativas são identificadas pela criação de propriedade intelectual: patentes, marcas registadas, copyrights e *design*. O governo australiano tem feito ao longo dos últimos anos um trabalho aprofundado e focalizado nas indústrias que produzem conteúdos digitais, considerando que as indústrias criativas têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento. Eles oferecem novas oportunidades para a riqueza sustentável e para a criação de emprego através da geração, utilização e comercialização da propriedade intelectual. Desta forma, há diferenças na delimitação dos segmentos que incorporam o sector criativo, considerando os seguintes: filme, animação e televisão, moda, arquitetura e design urbano, música e produção, indústrias conexas, desenho industrial, publicidade e marketing, redação e publicação, internet e multimédia e jogos eletrónicos e softwares de entretenimento.

A UNCTAD distingue, dentro do *cluster* criativo as: *upstream activities*, onde inclui o património, as artes tradicionais, artes cênicas, literatura e artes visuais, cujo valor pode residir nestas próprias atividades e produtos, e as *downstream activities*, tais como publicidade, *design*, edição e as atividades relacionadas com os media, que terão valor através da aplicação dos seus *outputs* noutras atividades económicas (ver Figura 2).

Figura 2 - Delimitação para o setor de Indústrias Criativas



Fonte: Adaptação de UNCTAD, Mateus e Associados, 2010)

Florida (2002) refere que a proximidade física de pessoas que trabalhem sobre a mesma área do conhecimento constitui uma vantagem para o setor, uma vez que a troca de informação se percebe de forma mais eficaz e algumas experiências podem ser partilhadas informalmente, contribuindo para a melhoria da investigação e, conseqüentemente, dos outputs resultantes, cada vez mais competitivos.

A criação de uma rede de *clusters* próximos geograficamente apresenta-se como uma mais valia para o crescimento das indústrias criativas, surgindo duas novas dinâmicas no território: a “aproximação por conhecimento” e a “aproximação por oportunidade”. Se, por um lado, o ensino e a investigação são elementos dinamizadores de territórios, por outro, a proximidade física de “criativos” leva a uma nova apropriação do espaço por parte dos mesmos (Florida, 2002).

A nível europeu, o quadro para as estatísticas da cultura criado em 2000 identificou oito domínios (património artístico e monumental, arquivos, bibliotecas, livros e imprensa, artes plásticas, arquitetura, artes do espetáculo, meios áudio e audiovisuais/multimédia) e seis funções (preservação, criação, produção, divulgação, comércio/vendas e educação), que constituem o «sector cultural» do ponto de vista das estatísticas. Estão em curso trabalhos para atualizar este quadro e definir o âmbito das ICC (Livro Verde, 2010)( ver Tabela 3).

Tabela 3 - Delimitação para o setor de Indústrias Criativas

	Círculos	Setores	Subsetores	Caraterísticas
Setor Cultural	"Core Arts"	Artes visuais	Artesanato, Pintura, Escultura, Fotografia	Atividades não industriais, cujos outputs são protótipos e trabalhos potencialmente protegidos pela propriedade intelectual
		Artes performativas	Teatro, Dança, Circos, Festivais	
		Património	Museus, Bibliotecas, Arquivos, Áreas arqueológicas	
	Círculo 1 Atividades Culturais	Filmes e vídeo		Atividades industriais, destinadas a reprodução massiva, cujos outputs são baseados em direitos de propriedade intelectual
		Televisão e Rádio		
Vídeos jogos				
Música		Mercado da música gravada, atuações ao vivo, coletâneas		
	Livros e imprensa	Edição de livros, edição de jornais e revistas		
Setor Criativo	Círculo 2 Atividades Criativas	Design	Design de moda, design gráfico, design de interiores, design de produtos	Atividades não necessariamente industriais, cujos outputs são baseados em direitos de propriedade intelectual, podendo incluir inputs igualmente protegidos por direitos de propriedade  A utilização da criatividade é essencial
		Arquitetura		
		Publicidade		
	Círculo 3 Atividades Relacionadas	Produção de computadores pessoais, telemóveis, aparelhos de MP3		Categoria é impossível de circunscrever com base em critérios claros. Envolve muitos outros setores económicos dependentes dos círculos precedentes, como as Tecnologias da Informação e Comunicação.

Fonte: Adaptação de Comissão Europeia (2005), Augusto Mateus e Associados (2010)

Em Portugal, em 2006, foi encomendado um estudo pelo Ministério da Cultura ao Prof. Augusto Mateus, trabalho que foi publicado em 2010, refletindo que o sector das indústrias criativas e culturais são responsáveis por 2,8% de toda a riqueza criada em Portugal, superando os setores tradicionais (como o têxtil e vestuário). Neste estudo verifica-se que estas indústrias se têm desenvolvido substancialmente nos últimos anos, especialmente no Norte do país que funciona já como um *cluster* de ICC, tendo como principais dinamizadores a agência ADDICT (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas), a qual teve a sua primeira manifestação pública por ocasião da elaboração do documento intitulado "Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do

Norte”. Este estudo foi elaborado tendo presente o contexto económico, social e cultural da Região do Norte de Portugal, bem como a sensibilidade e massa crítica que existem no terreno em torno das Indústrias Criativas (Augusto e Associados, 2010).

Por outro lado, o Plano Tecnológico considera a inovação necessária no que se refere à internacionalização da economia portuguesa e considera que “a classe criativa deverá ser possuidora do talento e tolerância que permitam inovar e apostar na tecnologia, de modo a ter como resultado final um crescimento económico”. O Plano Tecnológico define como principais objetivos estratégicos no capítulo das indústrias criativas: divulgar e promover o conceito de Indústria Criativa em Portugal; consolidar a base de conteúdos culturais e informativos; promover o potencial económico das Indústrias Criativas pelo acesso ao financiamento e aos recursos humanos (Antunes, 2011).

### **3.3.1. Economia Criativa**

Ao abordar neste estudo a temática das indústrias criativas e culturais é importante referir que estas terão estado na origem de um novo conceito de economia que emergiu nas últimas três décadas, a Economia Criativa.

A partir dos anos 90, sobretudo com a publicação do relatório mundial do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em 1990, o conhecimento sobre desenvolvimento passa por uma profunda transformação. Defende-se que as variáveis económicas são extremamente importantes, mas não suficientes para produzir um desenvolvimento social justo e ambientalmente sustentável e defendendo o desenvolvimento económico associado às dimensões sociais e culturais em que se insere. Dessa forma, os fatores de ordem social, institucional e cultural são reconhecidos como impactantes na produção de melhores formas de interação social (Reis, 2008).

É nesse contexto de estreito relacionamento entre cultura e desenvolvimento, sobretudo nas suas interfaces com a dimensão económica, que emerge a temática das indústrias criativas, surgidas como uma ampliação do conceito de indústrias culturais e a partir das quais se desenvolve a economia criativa (UNCTAD, 2008; Reis, 2008a). Esta economia surge como paradigma emergente no cenário económico pós-industrial que congrega atividades cujo processo produtivo pressupõe um ato criativo gerador de valor simbólico. No núcleo desta economia criativa estão as indústrias criativas (Throsby, 2001; UNCTAD, 2008; Reis, 2008b).

Neste novo paradigma, o desenvolvimento envolve o contexto cultural e este condiciona o primeiro. O conhecimento e a criatividade passam a ser a base que viabiliza as transformações produtivas e sociais por seu potencial empregador, produtivo e inovador (Barbosa da Silva, 2010).

Como já foi mencionado anteriormente, nos últimos tempos tem-se realizado vários estudos por parte de alguns organismos nacionais e internacionais tendo como finalidade observar a dinâmica dos setores económicos relacionados com a cultura e com a criatividade (e.g., UNESCO, 2005; Deps, 2005; Ibge, 2007; Firjan, 2008; OIC, 2008, 2009; KEA, 2009; MCH, 2009; UNCTAD, 2008, 2010; DCMS, 2010; Caiado, 2011, entre outros). Nesses estudos verificou-se que estes setores podem revitalizar a economia e promover o desenvolvimento de um país, surge assim a necessidade de definir este tipo de economia a emergir (Caiado, 2011).

Apesar de não haver consenso sobre a sua terminologia e as áreas que integra, pudesse afirmar que a mais consensual é a que reúne os setores do conhecimento, da cultura e da criatividade (Reis, 2008).

Reis (2008) defende que a economia criativa compreende setores e processos que têm como insumo a criatividade, em especial a cultura, para gerar localmente e distribuir globalmente bens e serviços com valor simbólico e económico. Segundo a autora, *“uma produção que valoriza a singularidade, o simbólico e aquilo que é intangível: a criatividade. Esses são os pilares da Economia Criativa”*.

Segundo John Howkins (2001), considerado o pai do conceito de Economia Criativa, no livro *“The Creative Economy”*, a economia criativa pode ser caracterizada como atividades que resultam dos indivíduos que exercitam a sua imaginação e exploram seu valor económico. Pode ser definida como processos que envolvem a criação, a produção e a distribuição de produtos e serviços, usando o conhecimento, a criatividade e o capital intelectual como principais recursos produtivos (Howkins, 2001).

A *United Nations Conference on Trade and Development* - UNCTAD é um órgão da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) criado com o objetivo de incrementar o comércio internacional para acelerar o desenvolvimento económico, coordenando as políticas relacionadas com países subdesenvolvidos. Em 2008, a UNCTAD publicou o relatório *Creative Economy*, onde define a Economia Criativa como *“Os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários. Constituem uma série de atividades baseadas no conhecimento, que produzem bens tangíveis e serviços artísticos e intelectuais intangíveis com conteúdo criativo, valor económico e objetivos de mercado”*. Assim, a UNCTAD (2010) atesta que a *“economia criativa engloba a criatividade, cultura, economia e tecnologia num mundo contemporâneo dominado por imagens, sons, textos e símbolos, reconhecendo-a como um dos setores mais dinâmicos da nova economia mundial”*.

Edna Duisenberg, Chefe do Programa de Economia e Indústrias Criativas da UNCTAD, segue na mesma linha de pensamento e caracteriza a economia criativa como *“um conceito amplo e em evolução que está ganhando terreno no novo pensamento econômico. A economia criativa aparece como uma mudança das estratégias de desenvolvimento mais convencionais”*.

*centradas nas determinantes dos termos de comércio e com foco nas commodities primárias e na fabricação industrial, para uma abordagem holística multidisciplinar, que lida com a interface entre a economia, a cultura e a tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado. Nesse novo cenário, a interação entre economia e cultura está sendo reformulada e espera-se que aumentando as perspectivas de desenvolvimento em muitos países” (Duisenberg, 2008).*

A Unesco considera que os setores económicos ligados à cultura são aqueles que estão diretamente relacionados à criação, produção, comercialização e ensino de conteúdos intangíveis e culturais em sua natureza. Essas atividades são vistas como intensivas em trabalho e conhecimento e estimularão a criatividade e a inovação dos processos de produção e comercialização (UNESCO, 2010).

Reis (2008) defende a economia criativa como estratégia para o desenvolvimento, baseada em duas abordagens que se complementam. A primeira tem por base o reconhecimento da criatividade, do capital humano, para o fomento de uma integração de objetivos sociais, culturais e económicos, diante de um modelo de desenvolvimento global pós-industrial excludente, portanto insustentável. Nesse antigo paradigma a diversidade cultural e as culturas em geral podem ser vistas como obstáculos ao desenvolvimento, em vez de nutrientes de criatividade e de resolução dos entraves sociais e económicos. Ao invés de um modelo inclusivo, existia um paradigma social versus económico, nitidamente identificado em regiões como o Caribe, Índia e África. Na segunda abordagem, Reis (2008) defende a Economia Criativa como estratégia para o desenvolvimento, fruto das mudanças económicas, e em especial as novas tecnologias, que alteram os elos de conexão entre a cultura e a economia, abrindo um leque de oportunidades económicas baseadas em empreendedorismo, principalmente culturais e criativos.

Da economia da arte à economia da cultura, do lazer, do entretenimento e, mais recentemente, à economia da experiência, o conceito de indústrias criativas surge associado às abordagens que identificam um potencial de gerar riqueza, trabalho, emprego, produção de uma diversidade de bens e serviços inovadores (Zardo e Mello, 2009).

A nova perspectiva é trabalhar uma “Indústria Criativa” que utilize a cultura como norteadora de uma realidade de grandes modificações, como aponta Lopes (1998), “geradas pelos inúmeros avanços tecnológicos que identificamos de forma genérica como globalização, que introduziram novas forças, criando um ambiente de grande insegurança nas estruturas sociais básicas, com reflexos desorientadores na formação cultural e de identidade”. Considerando os argumentos supracitados, a “economia criativa” configura-se como um vetor de desenvolvimento cada vez mais importante na pauta de políticas públicas do Estado. Justificando-se, assim, a necessidade do envolvimento do poder público em programas também inovadores que estimulem a formalização e sustentabilidade de empreendimentos culturais (Zardo e Mello, 2012).

## 4. ARQUIVO

No contexto da sociedade da informação os arquivos enfrentam novos desafios. Para Rivas (2006), os arquivos desempenham um papel importante na atual sociedade, mediante a função cultural devem conceder novas ofertas, produtos e serviços de interesse para o consumo de uma parte do mercado no atual mundo globalizado. Neste sentido Ramírez (2009) defende que o arquivo deve dinamizar a sua presença na sociedade atual, já que a sua razão de ser é a disposição e serviço ao coletivo social, à comunidade. Desta forma, Ramírez afirma que *“es fundamental un cambio de actitud y visualizar los archivos como verdaderas unidades de apoyo logístico, decisorias en la planificación, en la transparencia de la gestión administrativa, en la rendición de cuentas, en la toma de decisiones oportunas, en el servicio a los usuarios, en la proyección de una buena imagen institucional y en el valor para la democracia y la justicia social”* (Ramírez, 2009).

Urge deixar de lado a conformidade, apatia, inércia e letargia, bem como a tradição, o historicismo e a tendência para auto-piedade que muitos anos têm caracterizado os arquivistas, assumindo novos desafios e resolvendo obstáculos mediante a criatividade e o esforço de todos os profissionais desta área (Jaén, 2006; Alberch, 2003). Para Verdú (2003), o abandono de ostracismo, da invisibilidade e do isolamento será conseguido através da participação e da colaboração com potenciais interessados, apelando à interdisciplinaridade, para envolver outros profissionais como educadores, designers gráficos, educadores, jornalistas, artistas, atores, informáticos, entre outros.

A falta de recursos é a realidade cada vez mais comum nos arquivos. Perante este desafio, é necessário impulsionar a imaginação e a criatividade, pesquisar outras fontes de rendimento, como as parcerias, o mecenato, a doação ou patrocínio entre os cidadãos e a figura de parceiros ou amigos (Piquer, 2003).

### 4.1. Arquivo: Definição, Funções e Conceitos

Não há um consenso na definição da natureza, bem como, nas funções dos arquivos, estas foram mudando ao longo do tempo, verificando-se uma diversidade de sentidos do *terminus* arquivo, o que leva a pensar que a sua conceptualização depende das necessidades da sociedade em que se insere.

O art.º 4 do Dec. Lei n.º 16/93 (legislação que define a política arquivística nacional) define arquivo “[...] conjunto de documentos, qualquer que seja a sua data ou suporte material, reunidos no exercício da sua atividade por uma entidade, pública ou privada, e conservados,

respeitando a organização original, tendo em vista objetivos de gestão administrativa, de prova ou de informação, ao serviço das entidades que os detêm, dos investigadores e dos cidadãos em geral.” No ponto 2 acrescenta “Arquivo é, também, uma instituição cultural ou unidade administrativa onde se recolhe, conserva, trata ou difunde a documentação arquivística.”

A Norma Portuguesa 4041 (2005) entende Arquivo como um “[...] conjunto orgânico de documentos, independentemente da sua data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou coletiva, ou por um organismo público ou privado, ou no exercício da sua atividade e conservados a título de prova ou informação”.

Rousseau e Couture (1998) consideram o Arquivo como um conjunto de documentos de qualquer natureza, reunidos automática e organicamente, em ligação com as atividades e as funções de Instituições públicas ou privadas. A obra Subsídios para um Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística designa Arquivo como uma “[...] Instituição ou Serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos”, ou, ainda, “[...] um conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independente da natureza dos suportes”.

A arquivista brasileira Heloísa Bellotto (2005) considera que os arquivos públicos: “[...] existem com a função de recolher, preservar e organizar documentos (isto é, informações orgânicas registadas) originadas no cumprimento das funções governamentais, organizando-os administrando seu uso administrativo e jurídico, em primeira instância e, depois, seu uso científico, social e cultural”.

Segundo Antonia Heredia Herrera (1991), *“archivo es uno o más conjuntos de documentos, sea cual sea su fecha, su forma y soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o institución pública o privada en el transcurso de su gestión, conservados, respetando aquel orden, para servir como testimonio e información para la persona o institución que lo produce, para los ciudadanos o para servir de fuentes de historia”*.

Em Portugal, a Norma Portuguesa 4041 descreve e subdivide as funções de Arquivo em Aquisição da Documentação, Avaliação, Tratamento Arquivístico, Conservação, Preservação, Restauro e, finalmente, a função Comunicação. Entre os termos apresentados na área da Comunicação, a norma destaca alguns conceitos essenciais à divulgação do espólio documental: Acessibilidade - Disponibilidade dos documentos para consulta, em consequência da sua comunicabilidade e do necessário tratamento arquivístico (descrição arquivística, estado de conservação, etc).

Classificação de Segurança - Restrição de comunicabilidade e utilização de documentos de Arquivo, atribuída ou retirada por entidades definidas em legislação própria, por razões de Segurança Nacional.

Comunicabilidade - Possibilidade de consulta de documentos de Arquivo, de acordo com as disposições legais e/ou regulamentares. Podem ser definidos níveis de acesso para diferentes tipos de utilizadores.

Comunicação - Função primordial do Serviço de Arquivo, que visa facultar dados, informações, referências e documentos, difundir o conhecimento do seu acervo documental e promover a sua utilização.

Difusão - Função do Serviço de Arquivo que visa promover o conhecimento do respetivo acervo documental.

O Conselho Internacional de Arquivos (ICA/CIA) defende que a palavra arquivo pode ser entendida como:

- 1) Conjunto orgânico de documentos, independentemente da sua data, forma e suporte material, produzidos e/ou recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou coletiva, ou por um organismo público ou privado, ou no exercício da sua atividade e conservados a título de prova ou informação;
- 2) Instituição responsável pela recolha, tratamento, conservação e difusão dos documentos de arquivo;
- 3) Edifício, ou parte, onde os documentos são conservados e consultados.

Nesta perspetiva o arquivo é uma palavra polissêmica que se refere ao fundo documental, como um conjunto de documentos produzidos ou recebido por uma pessoa ou entidade no exercício de suas atividades; à instituição ou serviço responsável pela custódia e tratamento do fundo documental e ao edifício ou local que abriga o fundo documental.

É na perspetiva de Arquivo enquanto instituição física, administrativa e científica, incluindo os espaços e os serviços que reúne, que se insere este trabalho. Mais precisamente, numa tentativa de encontrar novas ofertas, produtos e serviços de forma a dinamizar a presença do arquivo na atual sociedade.

## **4.2. A Importância da Gestão de Informação e do Conhecimento**

Um novo paradigma de desenvolvimento está a emergir no mundo contemporâneo abrangendo aspetos económicos, culturais, tecnológicas e sociais. O foco para o novo paradigma está centrado na criatividade, conhecimento e o acesso à informação são cada vez mais reconhecidos como motores potentes para estimular o crescimento económico e promover o desenvolvimento num mundo globalizado (UNCTAD, 2008).

Segundo Spolidoro (1997), a Sociedade Industrial deu lugar a um novo paradigma histórico, que na opinião do autor, passa a ser considerada Sociedade do Conhecimento. É de lembrar que o termo Sociedade do Conhecimento também pode ser denominado como Sociedade Pós-Industrial ou Sociedade da Informação. O autor, porém, decide tratá-la de Sociedade do Conhecimento porque considera que a “indústria continuará a ser uma das bases económicas da sociedade na nova era e que a informação só adquire pleno sentido como uma das componentes do conhecimento.”

Peter Drucker (1991), no seu livro *Post-capitalist Society*, afirma que a "questão central para o executivo moderno é ser capaz de usar o conhecimento para criar novos produtos e serviços". Para Cavalcanti e Gomes (2001), “a economia do conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais - intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital - para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em Conhecimento e Conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos depende, assim, cada vez mais, do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.”

Segundo Amaral (2011), “a informação precisa ser estudada como o fator essencial que permitirá o ‘salto’ na verdadeira transformação da sociedade. Isto porque seu valor económico parte do pressuposto de que informação gera conhecimento e esse, quando acumulado, possibilita a produção científica e tecnológica e é responsável pela geração de bens e serviços.

A crescente importância das indústrias de conteúdos como motores do sector económico com o crescimento mais rápido está indelévelmente associado com a estreita relação entre a indústria criativa e a tecnologia da informação e comunicações, impulsionada pelo rápido avanço da tecnologia digital e da globalização das redes de comunicação. A informação e conhecimento de uma sociedade desenvolvem-se de mãos dadas com a valorização da criatividade como a chave para o fator de sucesso e competitividade (Pinho, 2011).

A identidade, a informação, o conhecimento, a cultura estão a ser encaradas como ferramentas preciosas no processo de dinamização de ações estratégicas em âmbito político, cultural, económico e social. Em resposta à desmaterialização a perspetiva cultural acaba por fazer com que os lugares especializados e únicos funcionem como uma âncora de referência para a própria produção de valores de mercado (Carsalade, 2006).

### **4.3. O Valor do Conhecimento para os Organismos Públicos e Privados**

Na sociedade contemporânea, onde mercados, produtos, tecnologias, concorrência, e organizações estão sujeitos a mudanças constantes, a exigência de produtos e serviços sofisticados e personalizados torna-se cada vez maior. Neste quadro, a inovação e o conhecimento convertem-se em fontes vitais para a vantagem competitiva e sustentada, isto é, a base para o crescimento económico e o aumento da produtividade.

Desde 1997, data da publicação pela Missão para a Sociedade da Informação do Livro Verde para esta área em Portugal, que o nosso país formaliza, senão uma política, pelo menos uma reflexão estratégica, para esta área de intervenção em Portugal. Em termos europeus, esta reflexão havia sido iniciada em finais de 1993, pela Comissão Europeia, através da publicação do Livro Branco sobre “Crescimento, Competitividade, Emprego - Os Desafios e as Pistas para Entrar no Século XXI”.

Num contexto de avanços tecnológicos contínuos nas tecnologias de informação e comunicação, no qual o volume dos dados e da informação produzidos se expande continuamente (Lyman e Varian, 2000), a informação e o conhecimento estão a criar novas indústrias à sua volta, enquanto invadem todos os sectores da atividade económica (Skyrme, 1999).

No ano 2000, a Cimeira de Lisboa do Conselho Europeu, com vista à construção, na União Europeia, definiu algumas políticas estabelecidas para promover uma economia baseada em conhecimento. Neste quadro, apontam a necessidade da preparação dos trabalhadores e cidadãos para lidarem com os novos desafios e oportunidades, trazidos por uma economia assente no conhecimento como recurso gerador de riqueza, como a única forma de garantir um crescimento sustentado, com mais emprego e maior coesão social. Neste contexto, o papel da Literacia em Informação, - definida como a capacidade para pesquisar, localizar, filtrar, recuperar, organizar, armazenar, aceder a informação e agir com base na mesma considerada como essencial para otimizar o desempenho individual e profissional, em organizações de conhecimento intensivo.

Considerando que o desenvolvimento económico, social e cultural é, em grande medida, dinamizado por fatores determinados por políticas (económicas, educativas, científicas, culturais, entre outras) é pertinente compreender que tipo de orientações políticas foram adotadas, na última década, em Portugal, para as áreas da sociedade e economia do conhecimento, considerando a dimensão da criatividade. O estudo levado a cabo por Antunes (2011) apresenta alguns indicadores pertinentes para compreender a progressão e

posicionamento de Portugal nestes domínios, entre os anos 2002-2011, fazendo uma análise aos Programas de Governo (PG) apresentados durante este período.

Neste trabalho está patente os esforços realizados politicamente para a transição de uma sociedade e uma economia avançada, assente em trabalho qualificado, informação, criatividade e conhecimento. Contudo, as fortes restrições orçamentais com que o país se confronta, e o atual enquadramento económico recessivo, vêm tornar ainda mais difícil a prossecução deste objetivo (Antunes, 2011).

As organizações assumem uma nova configuração, estabelecendo o uso do conhecimento como fator de diferenciação competitiva, capaz de consolidar espaços no mercado global. Considerando como potencial o desenvolvimento social e económico, o conhecimento passa a exercer um papel fundamental em todos os processos organizacionais, no que se refere ao constructo e armazenamento do conhecimento através da informação expendida (Squirra, 2005).

As novas tecnologias entrelaçadas à informação, ao interagir com os indivíduos, fortalecem o seu desenvolvimento, a tecnologia e a informação permitem o acesso e a construção do conhecimento que se fazem necessários (Carvalho e Kaniski, 2000).

Nadai (2006) refere também que a importância do conhecimento nas organizações intensivas em conhecimento para gerar competitividade é muito maior. A atual economia baseada no conhecimento exige que as organizações desempenhem, de forma intensiva, os seus produtos e serviços para que possam de forma estratégica gerar o seu diferencial competitivo.

## **PARTE II - Parte Empírica**



## 5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para a elaboração de um projeto de investigação, inicialmente é necessário realizar um desenho, onde seja exposto o estudo a realizar de forma a responder às questões formuladas. É necessário abordar o método de estudo, tipo de estudo, a amostra, a recolha de dados, ou seja, definir o desenho do estudo (Fortin, 2003). Neste ponto estes e outros procedimentos metodológicos serão apresentados

### 5.1. Tipo de Estudo

Perante a proposta de estudo apresentada decidiu-se optar por uma investigação qualitativa e descritiva porque revelou-se a melhor opção. Segundo a obra de Bogdan e Biklen (1994), a expressão «investigação qualitativa» define que os dados recolhidos são ricos em pormenores descritivos sobre pessoas, locais, conversas e recolhas de testemunhos, sendo, por isso, incompatíveis com um tratamento estatístico. «Ainda que os indivíduos que fazem investigação qualitativa possam vir a selecionar questões específicas à medida que recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objetivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses. Privilegiam, essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação [...] recolhem normalmente os dados em função de um contato aprofundado com os indivíduos, nos seus contextos ecológicos e naturais». Com este método, as estratégias mais utilizadas são: a observação e a entrevista em profundidade.

A fonte direta de dados é sempre, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), o «ambiente natural» sendo um investigador o instrumento principal. Os proponentes introduzem-se no espaço de estudo (uma família, uma escola, uma comunidade ou outro local) recolhendo dados, que depois revêm. Entende-se que os acontecimentos são compreendidos mais eficazmente quando observados no contexto onde ocorrem. Dessa forma recorreu-se à entrevista presencial *in locu*.

A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos traduzem-se em palavras, imagens e nunca em números. Os resultados incluem citações com base nas fontes consultadas, transcrições de entrevistas, fotografias análise de documentos pessoais ou registos oficiais. O método chegou a ser criticado por outros autores pela importância atribuída aos detalhes (Bogdan e Biklen, 1994). Contudo, perante a pertinência do tema, e para um melhor entendimento, optou-se por transcrever para o trabalho citações de fontes consultadas e das entrevistas realizadas aos gestores das incubadoras selecionadas.

Desta forma, o investigador preocupou-se com as opiniões de todos os intervenientes, a sua dinâmica interna. Com esse objetivo em mente, procuram um registo tão rigoroso quanto possível. Em suma, cabe ao investigador qualitativo questionar permanentemente os sujeitos. Por outro lado, estabelecem-se estratégias e procedimentos que facilitem a recolha de dados, tornando-a fidedigna do ponto de vista do informador. O diálogo entre investigador e sujeito da investigação é constante. Os resultados pretendem apurar o sucesso destes espaços e atestar a viabilidade deste estudo (Bogdan e Biklen, 1994).

Dentro da abordagem qualitativa, o presente trabalho de investigação segue a estratégia de estudo de caso (“case study”). O estudo de caso é definido e interpretado de maneiras muito diferentes pelos principais investigadores: Bell (1989) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos; Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo; Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo. Desta forma, Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Stake (2000) considera, o “instrumental *case study*”, o caso como o objeto de estudo particular, que é estudado para contribuir com informações e conhecimentos profundos sobre um determinado assunto ou uma melhoria da teoria. Nesta situação, o caso em si, é de interesse secundário. Ele desempenha um papel de apoio, facilitando a nossa compreensão de alguma coisa. O caso é olhado com profundidade, o seu contexto é avaliado e as suas atividades são detalhadas. Todavia, a escolha do caso fica a dever-se ao facto de esta tarefa nos ajudar a prosseguir o nosso objetivo e interesse, esperando que avancemos na compreensão desse tal outro interesse ou no alcance daquele objetivo.

Coutinho e Chaves (2002) fazem referência a cinco características básicas de um estudo de caso, que são:

- é “um sistema limitado”, e tem fronteiras “em termos de tempo, eventos ou processos” e que “nem sempre são claras e precisas;
- é um caso sobre “algo”, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação;
- é preciso preservar o carácter “único, específico, diferente, complexo do caso”;

- a investigação decorre em ambiente natural;
- o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

Ponte (2006) considera que “é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

No entanto, Yin (1994) considerou que os estudos de caso, tal como a experimentação, são potencialmente generalizáveis em afirmações teóricas mas não generalizáveis para as populações ou universos desses estudos. Sendo um “caso” um fenómeno que ocorre dentro de algumas fronteiras ou limites contextuais - a unidade de análise. Normalmente, existe uma focalização da atenção e uma maior ou menor definição temporal, social e/ou física de fronteiras e limites envolvidos, podendo a focalização e o estabelecimento de fronteiras ser definidos pelo tamanho da unidade social, por localização espacial ou temporalmente (Huberman e Miles, 1994). Os casos podem ainda ter sub-casos entre si (Yin, 1994).

De acordo com os objetivos e a natureza das informações finais, Yin (2005) classifica os estudos de caso como: exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos. Segundo o autor (2005) um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados se dirigem ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade; um estudo de caso é descritivo quando há uma descrição densa e detalhada de um fenómeno no seu contexto natural; um estudo de caso é explicativo quando os dados tratam de determinar relações de causa e efeito em situações reais, ou seja de que forma os factos acontecem em função uns dos outros; um estudo de caso é avaliativo quando produz descrição densa, esclarece significados e produz juízos. A emissão de juízos é o ato essencial da avaliação. Por seu turno, Gomez, Flores e Jiménez (1996) propõem um quarto elemento, pois os objetivos que orientam o estudo de caso podem ser coincidentes com os da investigação educativa em geral. Assim, dependendo dos objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser exploratório, descritivo, explicativo, transformador e avaliativo.

Existem diversas propostas de tipificação dos estudos de caso. Considerando a proposta de Yin (2005) e também de Bogdan e Biklen (1994) é possível encontrar o estudo de caso único e o estudo de caso múltiplo ou comparativo. No primeiro exemplo, o investigador estuda uma realidade, um ambiente, enfim um caso. No segundo exemplo, o investigador estuda dois ou mais casos. Neste cenário, o estudo de caso comparativo distingue-se, ainda, porque embora

estejam em estudo dois ou mais casos, estes efetuam-se para posteriormente serem “comparados e contrastados” (Bogdan e Biklen, 1994).

Com base nos pressupostos até aqui enunciados, sobre os paradigmas de investigação, será importante explicitar a perspetiva que configurou a produção de conhecimentos do presente estudo. Este segue uma posição epistemológica de natureza qualitativa, de cariz construtivista, pois procurou-se a compreensão intensa e profunda de um dado contexto social para o perceber em toda a sua complexidade (Stake, 2005; Yin, 2005), a partir da perspetiva dos seus atores e da interpretação do investigador num processo dialético (Denzin e Lincoln, 2006 in Denzin e Linclon e col., 2006). Trata-se de um estudo de caso múltiplos, seguindo a definição de Yin (2005) e Bogdan e Biklen (1994), pois a pesquisa incidiu sobre uma realidade particular, mas circunscrita a duas incubadoras culturais (casos): INSerralves e UPTEC/PINC. E, como o propósito da investigação incidiu sobre uma situação específica, para a estudar na sua particularidade e singularidade, pode-se afirmar, de acordo com (Stake, 2005), que se reporta a um estudo de caso intrínseco.

Por seu turno, trata-se de um estudo de caso descritivo (Yin, 2005) e interpretativo porque se intentou efetuar uma descrição densa e detalhada da realidade com o objetivo de perceber aquilo que as incubadoras atrás citadas pensaram e experimentaram durante o estudo de caso.

## **5.2. Seleção dos Casos**

Num estudo de caso a escolha da amostra adquire um sentido muito particular (Bravo, 1998). De facto, ao escolher o “caso” o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que guiará todo o processo de recolha de dados (Creswell, 1994).

De acordo com Huberman e Miles (1994), a seleção dos casos para o estudo de cada caso e nos cruzamentos de casos, é um determinante poderoso para a análise e consideração dos resultados obtidos. Ela envolve, tipicamente, um processo através de sucessivas ondas de recolha de dados.

Esta investigação desenvolveu-se a partir da análise e observação de incubadoras culturais e criativas existentes em Portugal, à data de 31 de Dezembro de 2012. A seleção das incubadoras teve em consideração os seguintes critérios: (1) ser incubadora da área cultural e criativa, real e física, e/ou incubadora virtual, excluindo as incubadoras imateriais; (2) independentemente da sua forma jurídica, não ter na prática fins lucrativos; (3) estar em atividade; (4) integrar estruturas de dependência diferentes: optou-se por uma estrutura ligada ao setor privado de âmbito cultural e artístico, e outra ligada ao setor público e universitário.

Após este conjunto de filtragens selecionou-se duas incubadoras que foram analisadas, uma vez que é intenção deste estudo investigar o estado atual das incubadoras culturais e criativas, geradas a partir da dinâmica de uma “economia baseada na criatividade”, são elas: INSerralves (Caso 1), desenvolvida no âmbito da estrutura da Fundação Serralves, uma referência na área do património português, em que uma das áreas de relevância da sua ação é um Museu, uma das áreas que integra o setor do património das indústrias criativas (considerada pela UNCTAD e Comissão Europeia - ver Figura 2 e Tabela 3); UPTEC/PINC (Caso 2), desenvolvida dentro da estrutura do Parque Tecnológico da Universidade do Porto, instituição ligada à formação, à informação e ao conhecimento. Ambos os casos são incubadoras de indústrias criativas e culturais e estão localizadas, na região norte do país, na cidade do Porto, palco de um “cluster” de ICC’s.

### 5.3. Instrumentos de Recolha de Dados

No que se refere ao processo de recolha de dados, existem vários autores que identificam as várias técnicas, próprias da investigação qualitativa, às quais o estudo de caso recorre, nomeadamente a análise documental, a entrevista e a observação. A utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação (Brunheira, s/d). Tuckman (2000) refere também que, normalmente num estudo de caso, existem três tipos de fontes de obtenção de dados: (1) entrevistas, (2) documentos vários e (3) a observação. Dentro desta perspetiva será importante apresentar a visão de vários investigadores sobre as fontes de dados utilizadas neste estudo.

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser desconsiderado. O estudo de caso emprega vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo). Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

Segundo Yin (1994), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “ é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio

sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”.

Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de formas diversas. Fontana e Frey (1994) consideram a existência de três grandes tipos: estruturada, semi-estruturada, e não estruturada. Para Patton (1990), elas dividem-se entre quantitativas e qualitativas, sendo que a última comporta ainda três classificações (conversacional informal, guiada, aberta standard). Assim, as entrevistas implicam de uma forma geral a definição prévia de questões a colocar.

Os resultados principais desta investigação derivaram da aplicação, através de entrevistas presenciais, com um questionário dirigido a diretores/gestores das incubadoras identificadas (ver Tabela 4).

**Tabela 4 - Características dos gestores entrevistados e das entrevistas**

	Caso 1	Caso 2
<b>Género</b>	Masculino	Feminino
<b>Idade</b>	Entre 46 e 55	Entre 30 e 40
<b>Estado Civil</b>	Casado	Solteira
<b>Formação</b>	Empreendedorismo, Desenvolvimento Empresarial e do Marketing Territorial e <i>Coaching</i>	Licenciatura em Economia; Mestrado em Políticas de Gestão Cultural
<b>Cargo Profissional</b>	Gestor da incubadora	Diretora da Incubadora (4 anos)
<b>Data da Entrevista</b>	01-04-2013	05-04-2013
<b>Tempo de Duração</b>	2 horas	2 Horas e 30 Minutos

Fonte: Elaboração própria

O protocolo/guião da entrevista foi organizado em três grupos de questões fechadas: o primeiro conjunto de questões destinou-se à recolha de informação relativa à identificação e caracterização da incubadora; o segundo grupo de questões pretendeu conhecer a atividade desenvolvida pela incubadora, como é gerida e os serviços que presta às empresas incubadas; o terceiro grupo pretendeu fazer uma análise em termos de atividade desenvolvida e de dimensão da incubadora (ver anexo 1).

A pesquisa documental deve constar do plano de recolha de dados: cartas memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, cronogramas, jornais internos etc. O material

recolhido e analisado foi utilizado para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. É preciso ter em mente que nem sempre os documentos retratam a realidade. Por isso, é importantíssimo tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados. Dentro desta perspectiva para obtenção dos dados faz-se uma revisão de literatura geral para posteriormente incidirmos no levantamento bibliográfico específico, este estimasse escasso devido à pertinência inovadora do tema, consultaremos livros, revistas especializadas, periódicos, panfletos, relatórios de pesquisa baseados em trabalhos de campo, relatórios de atividades, páginas *web* de alguns organismos e programas de incentivo a projetos de incubação, recorreremos posteriormente a entrevistas para compreender o impacto desta temática nos setores culturais e empresariais (ver Anexo 2).

## 5.4. Análise dos Dados

Este estudo revela três momentos fundamentais durante a fase de análise de dados que Wolcott (citado por Vale, 2004) identifica de: descrição, análise e interpretação. A descrição corresponde à escrita de textos resultantes dos dados originais registados pelo investigador. A análise é um processo de organização de dados, onde se devem salientar os aspetos essenciais e identificar pontos-chave. Por último, a interpretação diz respeito ao processo de aquisição de significados e relações a partir dos dados obtidos.

Na mesma ordem de ideias, Miles e Huberman (citados por Vale, 2004) propõem um modelo de análise na investigação qualitativa que consiste em três momentos: a redução dos dados, a apresentação dos dados e as conclusões e verificação. A redução dos dados diz respeito ao processo de selecionar, simplificar e organizar todos os dados obtidos, durante a investigação. A apresentação dos dados refere-se ao momento em que a informação é organizada e compactada para assim o investigador poder ver rápida e eficazmente o que se passa no estudo. O terceiro e último momento corresponde à extração de conclusões de toda a informação recolhida, organizada e compactada, que está dependente da quantidade de notas tiradas, dos métodos usados e, principalmente, da experiência do investigador neste campo.

Tomando como referência os três momentos referidos por Wolcott e, adaptando-os ao presente estudo de investigação, pode-se referir que a descrição corresponde à escrita de textos resultantes das observações realizadas à estrutura das incubadoras culturais selecionadas; a análise correspondeu ao resumo e/ou estruturação das notas de campo, entrevistas, e a interpretação dos resultados foi obtida através de resumos finais baseados na análise dos dados atrás mencionados.

O tratamento qualitativo assentou na aplicação de métodos clássicos de exame deste tipo de dados, nomeadamente na observação de conteúdos que para Bardin (2004) e Quivy e

Camphenoudt (1992), envolve vários tipos de mensagens: artigos, documentos oficiais ou relatórios de entrevistas. Esta análise é apoiada nos conteúdos das respostas da entrevista realizada e transcritas em trechos do texto para facilitar o entendimento - Análise de conteúdo.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 Caracterização dos Casos

Como já foi mencionado anteriormente, este trabalho assentou no estudo de duas incubadoras: uma incubadora virtual, INSerralves (Caso 1), e a uma incubadora física, UPTEC/PINC (Caso 2). Seguidamente, faz-se uma breve caracterização destas duas incubadoras.

#### Caso 1: INSerralves

INSerralves é uma incubadora sem fins lucrativos, desenvolvida no âmbito da estrutura Fundação de Serralves, localizada num edifício situado na Rua Serralves, 954, na cidade do Porto.

A Fundação de Serralves é uma instituição cultural a nível europeu ao serviço da comunidade portuguesa, que tem como missão sensibilizar o público para a Arte Contemporânea e para o Ambiente, fá-lo através do Museu de Arte Contemporânea, como centro pluridisciplinar, do Parque, como património natural vocacionado para a educação e animação ambientais, e pelo Auditório como um centro de reflexão e debate sobre a sociedade contemporânea (Pinho, 2011).

Consciente da crescente importância das indústrias criativas, dos modernos moldes da economia e convencido de que sua missão inclui suporte para estas atividades, a Fundação de Serralves mobilizou talentos e estimulou a criatividade e a inovação, promovendo, juntamente com outras entidades do Norte, a criação, em 2008, da ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, dando desta forma continuidade a uma estratégia consistente, a qual teve a sua primeira manifestação pública por ocasião da elaboração do documento intitulado “Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte”. Trata-se de um processo de reposicionamento no contexto de apoio ao empreendedorismo nas Indústrias Criativas na Região Norte (Serralves, 2008) (ver Figura 3).

O referido estudo foi elaborado tendo presente o atual contexto económico, social e cultural da Região do Norte de Portugal, bem como a sensibilidade e massa crítica que existem no terreno em torno das Indústrias Criativas. Assim, a CCDR-N (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte) desafiou um conjunto de entidades a promoverem um estudo macroeconómico que, por um lado, avaliasse o potencial da região para o

desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas, e, por outro, sugerisse uma estratégia para concretizar este movimento no terreno.

Este trabalho foi promovido e liderado pela Fundação de Serralves, em conjunto com a Área Metropolitana do Porto, a Fundação Casa da Música e a Porto Vivo. A elaboração deste estudo contou com a colaboração de reputados especialistas internacionais, tendo o trabalho sido adjudicado ao consórcio formado por Gestluz, Opium, Horwath, Tom Fleming Creative Consultancy e Comedia.

A apresentação do relatório final ocorreu em Julho de 2008, destacando-se, neste enquadramento, as seguintes conclusões:

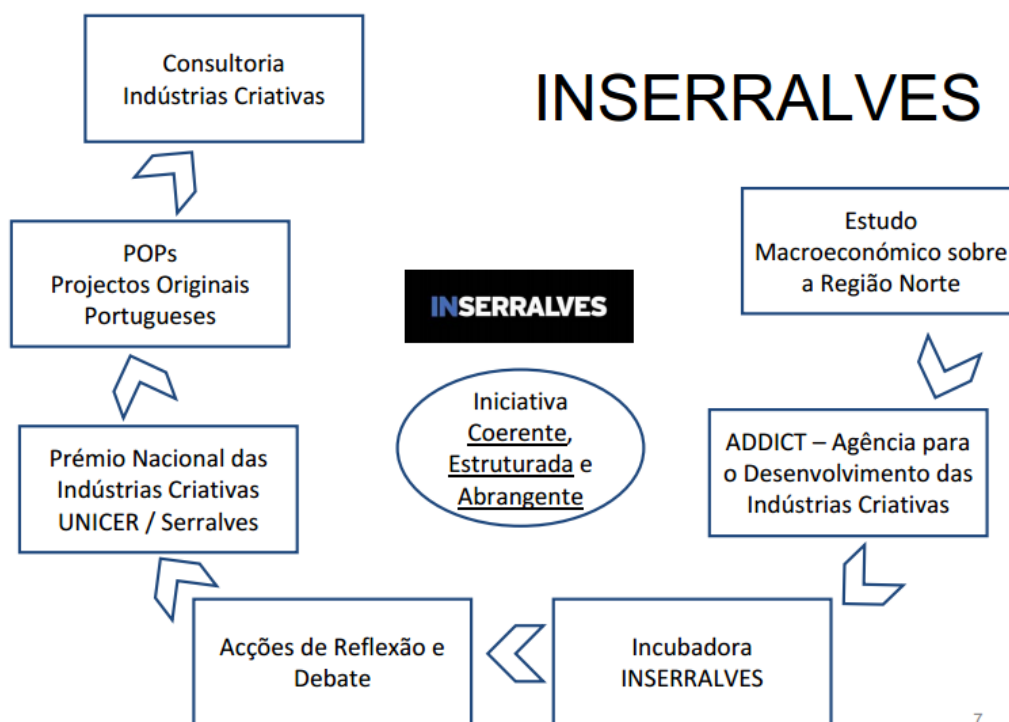
- A região tem, com efeito, massa crítica e potencial para a criação de um Cluster de Indústrias Criativas;
- Para concretizar a estratégia proposta, seria fundamental a criação de uma Agência que coordenasse o sector, a ADDICT, dando continuidade à estratégia apresentada no Estudo Macroeconómico (ver Figura 3).

Dentro deste contexto, INSerralves iniciou a sua atividade em julho de 2008, suportado por uma estrutura de fundação cultural é desenvolvida com o objetivo de estimular a criatividade, dirigido a pessoas inovadoras e empreendedoras, promovendo ações de reflexão e debate. Para albergar este projeto, construiu-se um espaço projetado pelos arquitetos Guiomar Rosa e Luís Tavares Pereira, do gabinete “Ainda Arquitectura” (ver Figura 3).

Na fase de arranque, esta incubadora contou com quinze projetos incubados. Ao longo da sua atividade incubou projetos de atividades diversificadas ligadas à conservação e restauro, artes visuais, audiovisual, *design*, serviços criativos e novos softwares. Hoje, para a seleção das empresas incubadas recorre, com o apoio da UNICER, ao *Prémio Nacional de Indústrias Criativas PNIC- iniciativa que tem por objetivo promover, apoiar, acompanhar e implementar projetos na área das Indústrias Criativas, que sejam inovadores, que tenham viabilidade económica e financeira, que sejam potenciadores de criação de novos postos de trabalho qualificado e que produzam um efeito impulsionador na produção intelectual portuguesa no contexto do mercado global; e ao Pop's- Prémio Originais Portugueses - encontro de ideias e de conceitos, proporcionando a oportunidade de afirmação de projetos portugueses no mercado* (ver Figura 3).

A partir de março de 2013, INSerralves apresenta uma nova modalidade para empresas e iniciativas empreendedoras na área das indústrias criativas: a incubação virtual. Segundo o entrevistado, “foi fruto de uma maturidade da incubadora, e de uma reflexão sobre as necessidades dos incubados ao longo da sua experiência”.

Figura 3- Fatores que envolvem a incubadora INSerralves



Fonte: Adaptado de Seminário “Empreendedorismo e Arte”

## Caso 2: UPTEC/PINC

O Pólo de Indústrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC/PINC), é uma associação privada sem fins lucrativos, no âmbito da UPTEC, situado na Praça Coronel Pacheco, 2, 4050-453 Porto, em plena baixa da cidade do Porto, nas infraestruturas da Universidade do Porto.

O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto é um espaço de valorização mútua de competências entre o meio universitário e empresarial. Organizado em quatro pólos - Pólo Tecnológico, Pólo de Biotecnologia, Pólo das Indústrias Criativas e Pólo do Mar, o UPTEC integra dois tipos de estruturas: Incubadoras e Centros de Inovação Empresarial.

Nas Incubadoras, os empreendedores encontram apoio para transformar as suas ideias em projetos empresariais sólidos. Beneficiam, para isso, de um conjunto de estruturas e serviços especializados, desenvolvidos para atender às necessidades típicas do arranque de atividade empresarial, sem nunca descurar as especificidades de cada projeto. O UPTEC assume-se, portanto, como uma ponte privilegiada de ligação entre o conhecimento e o mercado, capaz de valorizar o tecido socioeconómico da região.

A sua missão consiste na promoção da criação de empresas de base tecnológica e a atração de centros de inovação de grandes empresas nacionais e internacionais, através de um modelo económico sólido, apoiado na transferência de conhecimento e tecnologia. Esta missão assenta sobretudo numa estratégia de “clusterização” próxima dos centros de produção de conhecimento da Universidade do Porto e na partilha de recursos e serviços.

Esta incubadora procura responder aos desafios globais da nova economia criativa ao agregar o conhecimento e competências desenvolvidas na Universidade do Porto em diversas áreas das indústrias criativas e culturais. Iniciou a sua atividade em Janeiro de 2010, fruto do programa regional para o “Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte”, a PINC.

As empresas atualmente associadas ao UPTEC/PINC integram um vasto leque de áreas de atividade que vão desde o Cinema, Vídeo e Audiovisual, Televisão e Rádio, Imprensa, Design, Artes Performativas e Visuais, Arquitetura, Música, Software Educacional e de Entretenimento, entre outras.

## 6.2. Descrição dos Casos

Para a descrição dos casos recorreremos aos fatores necessários para o sucesso de incubadoras de empresas apresentados na Tabela 2 preconizado por Stainsack (2003), verificando, através das entrevistas os fatores de insucesso ou desvantagens, os benefícios e as perspetivas de futuro apresentadas pelas incubadoras estudadas.

### 6.2.1. Caso 1 - INSerralves

#### *i) Fatores de Sucesso*

**Localização e infraestrutura.** A INSerralves está localizada num edifício situado na cidade do Porto, numa zona de alta densidade urbana, junto das instalações da Fundação Serralves, usufruindo de toda a dinâmica, espaços, *know how* e serviços que esta instituição oferece. Inicialmente, este espaço, funcionava enquanto incubadora física, onde albergava as empresas incubadas, para tal privilegiou-se um espaço em *open space*, de forma a permitir a circulação da criatividade, todos se cruzam, relacionam e potenciam.

Hoje, enquanto incubadora virtual, a INSerralves opera através de uma plataforma, contudo, neste espaço físico funciona o serviço de secretariado e de apoio técnico. Segundo o atual gestor da incubadora, esta mudança foi fruto de uma maturidade da incubadora, e de uma reflexão sobre as necessidades dos incubados ao longo da sua experiência, desta forma esta decisão teve em consideração:

- *“a experiência da incubadora que reparou, segundo as empresas incubadas ao longo do tempo, o espaço físico de incubação que se mostra mais adequado corresponde geralmente a um espaço de atelier, workshop ou oficina, capaz de permitir aos empreendedores o desenvolvimento “in situ” das suas atividades criativas;*
- *ao aumento significativo de oferta de incubação física promovida por diversas entidades autárquicas e académicas e outras, com dimensões generosas com melhores condições físicas;*
- *ao surgimento de novas formas de organização do trabalho, através de soluções de co-working, de trabalho a partir de casa, ou mesmo de utilização temporária de espaço apenas para trabalho em equipa e/ou no desenvolvimento de projetos;*
- *verificando que, ao longo dos anos, as maiores necessidades destes empreendedores se situam na obtenção de apoio específico em componentes soft dos seus negócios”* (Gestor da INSerralves).

**Planeamento e Gestão.** A incubadora realiza anualmente um Plano de Atividade e respetivo Relatório de Atividade. O gestor da incubadora preocupa-se *“com a representação da instituição; definição das atividades; gestão diária nas áreas da logística e manutenção da instituição; acompanhamento e implementação dos projetos incubados; animação e articulação com atividades de outras incubadoras, nacionais e internacionais; promover ações com a ADDICT; propostas de colaboração de parcerias com potenciais fornecedores; estabelecer redes de contatos, nacionais e internacionais; promover a reflexão e debate sobre as Indústrias Criativas e o seu impacto no contexto social, económico e cultural envolvente, através de diversos eventos, como por exemplo as Sessões Abertas, e na participação nas importantes redes internacionais (EICI - European Interest Group Creativity and Innovation e ECBN - European Creativity Business Network)”*.

**Oferta de serviços especializados.** Neste novo programa a incubadora aposta na especialização dos serviços que oferece às empresas incubadas (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Oferta de Serviços Oferecidos pela incubadora INSerralves

Serviços	Pré-Incubação	Incubação e Aceleração
Básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Utilização de sala de reuniões (8h/mês, não acumuláveis; acesso a internet);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Domiciliação postal;</li> <li>□ Utilização de sala de reuniões (4h/mês, não acumuláveis; acesso a internet);</li> <li>□ Apresentação da empresa no site das Indústrias Criativas de Serralves e presença na respetiva área de showroom virtual;</li> <li>□ Divulgação de atividades da empresa no Facebook das Indústrias Criativas de Serralves;</li> </ul>
Apoio e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Apoio de <i>coaching</i> individual (presencial; 8h/mês, não acumulável);</li> <li>□ Acesso a tutor virtual (online);</li> <li>□ Acesso à rede de mentores das Indústrias Criativas em Serralves;</li> <li>□ Participação nas atividades de capacitação empreendedora a desenvolver (programas de imersão; atividades de formação; iniciativas de <i>networking</i>, ...);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Apoio de <i>coaching</i> individual (presencial; 3h/mês, não acumulável);</li> <li>□ Acesso a tutor virtual (online);</li> <li>□ Acesso à rede de mentores das Indústrias Criativas em Serralves;</li> <li>□ Participação nas atividades de capacitação empreendedora a desenvolver (programas de imersão; atividades de formação; iniciativas de <i>networking</i> e <i>soft landing</i>, ...);</li> <li>□ Acesso a atividades de promoção/divulgação (ex: missões empresariais; participação em feiras e exposições; presença em eventos; acesso às redes internacionais já estabelecidas por Serralves na área das indústrias criativas);</li> </ul>
Extra	Utilização extra da sala de reuniões; Fotocópias;	

Fonte: Adaptação do Regulamento INSerralves, 2012

**Rede de relacionamentos (*networking*).** A Fundação de Serralves tem como missão sensibilizar e interessar o público para a arte contemporânea e o ambiente. Neste sentido, tem vindo a desenvolver a sua missão através da realização de um conjunto de ações que se agrupam em 5 eixos estratégicos, concretamente: criação artística, sensibilização e formação de públicos, ambiente, reflexão crítica sobre a sociedade contemporânea e indústrias criativas. Desta forma o entrevistado testemunha “*para que Serralves reforce o seu nível de reconhecimento é imprescindível garantir e zelar por um profundo e permanente diálogo com instituições congéneres da Europa e do resto do Mundo. Neste contexto, surge o projeto Serralves Networking como instrumento de promoção e reforço da internacionalização de duas áreas estratégicas da Fundação: Criação Artística e Indústrias Criativas*”.

No que diz respeito à área das Indústrias Criativas, a incubadora está associada às redes internacionais *EICI -European Interest Group Creativity and Innovation* e *ECBN - European Creative Business Network*. A EICI e ECBN são projetos colaborativos, cuja visão assenta na constituição de uma plataforma de ligação entre iniciativas locais, regionais, nacionais e europeias que promovam a causa das indústrias criativas e da inovação, através da interligação de atores locais e regionais no sentido de tornar a economia europeia mais competitiva e sustentável. A nível nacional, esta incubadora colabora nos projetos ADDICT, sendo membro fundador.

**Empreendedorismo.** Ao nível de empreendedorismo, o gestor da INSerralves salientou que como principais contributos: “(1) *Ecosistema do empreendedorismo criativo*; (2) *Qualificação do apoio técnico*; e (3) *Inovação de tema para as produções criativas*. A INSerralves já albergou diversos tipos de empresas do setor criativo, desde o *Património, Artes Visuais, Audiovisual, Design, Serviços Criativos e Novos Media*”.

**Marketing da Incubadora.** No âmbito da divulgação e marketing das empresas incubadas, a INSerralves promove eventos internos, eventos externos em que a incubadora participa, missões empresariais, nacionais, internacionais, apoio na acessória de imprensa, inclusão de informação da empresa no site da Fundação Serralves, bem como outros tipos de suportes e plataformas, *showroom* virtual, atividades de marketing da Fundação de Serralves que promove às empresas incubadas.

Neste âmbito das ações o entrevistado acrescenta que “*foi organizado, pela incubadora INSERRALVES, uma missão empresarial a Londres, cidade de referência nas indústrias Criativas, para conhecer in loco algumas iniciativas destinadas ao desenvolvimento deste setor. Esta missão teve como objetivo promover os projetos incubados e estabelecer contatos que permitissem futuras sinergias e negócios*”.

**Processo de Seleção das Empresas.** A incubadora tem como objetivo principal proporcionar aos empreendedores na área das indústrias criativas o acesso às componentes necessárias à execução, viabilização e gestão dos seus projetos, por forma a constituírem-se como rentáveis findo o prazo de incubação definido.

Para o gestor desta incubadora, “*os critérios de seleção das empresas candidatas à incubação passam pela: inovação dos projetos; as pessoas (avaliando a sua capacidade criativa e empreendedora); projetos com ligação à Fundação Serralves (atividades, objetivos e conceitos); sustentabilidade do projecto*”.

O entrevistado refere ainda que “*podem candidatar-se ao INSERRALVES empresas legalmente constituídas ou indivíduos com atividades criativas e potencial comercial. Os*

*interessados poderão fazê-lo através do formulário de pré-candidatura, disponível online, e enviá-lo, devidamente preenchido, para o email da incubadora”.*

A fim de atrair novas empresas para a incubação, o gestor refere que a Fundação de Serralves, com o apoio da UNICER, promove:

*- “PNIC 2013” - Prémio Nacional de Indústrias Criativas - iniciativa que tem por objetivo promover, apoiar, acompanhar e implementar projetos na área das Indústrias Criativas, que sejam inovadores, que tenham viabilidade económica e financeira, que sejam potenciadores de criação de novos postos de trabalho qualificado e que produzam um efeito impulsionador na produção intelectual portuguesa no contexto do mercado global;*

*- Prémio Originais Portugueses - O Pop’s é um encontro de ideias e de conceitos, proporcionando a oportunidade de afirmação de projetos portugueses no mercado. Esta iniciativa consiste na mostra e venda de produtos de criadores portugueses e num ciclo de debates sobre criação contemporânea nacional.*

De sublinhar ainda que os serviços de Incubação Virtual poderão constituir-se nas fases de “Pré-Incubação”, “Incubação” e “Aceleração”:

No caso de projetos em “pré-incubação”, o prazo máximo para a sua permanência na incubação virtual será de 6 (seis) meses. No final deste período, se os projetos passarem para uma fase de concretização e arranque, poderão transitar para a modalidade de “incubação virtual”.

No caso de projetos em fase de arranque (projetos com menos de 1 ano de atividade), o prazo máximo de incubação será de 2 anos.

Para projetos de “aceleração” (empresas em funcionamento há 2 ou mais anos), o prazo de incubação será de 1 ano.

Em todas as modalidades de incubação virtual referidas, será possível prorrogar o respetivo prazo de incubação, de acordo com a avaliação a realizar ao grau de desenvolvimento dos projetos pela Fundação de Serralves.

**Capitalização da Incubadora.** O entrevistado realça que *“as principais fontes de financiamento da incubadora é a renda dos alugueres, os fundos comunitários (QREN, ON.2, União Europeia-Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional) e patrocínios de mecenas (ex: Unicer)”.*

**Equipa da Incubadora.** Como a incubadora está integrada na Fundação de Serralves, esta é o seu órgão de gestão. O gestor da incubadora faz uma gestão operacional e reporta o seu trabalho à Direção Geral da Fundação, a qual faz uma gestão estratégica. Esta incubadora conta, também, com uma equipa de secretariado que dá suporte técnico.

**Influências Políticas e Económicas.** O gestor entrevistado realçou que “o contexto económico atual que o país passa pode ser uma ameaça para o desenvolvimento das incubadoras”, contudo, salienta também que “as situações de crise económica podem ser propensas ao empreendedorismo, referindo, ainda, que o boom das incubadoras na área das indústrias criativas e culturais surgiu fruto do atual Presidente da Câmara Municipal do Porto, Rui Rio, ter cortado todos os apoios financeiros e logísticos às estruturas artísticas da cidade”. Desta forma estas áreas tiveram que encontrar outros caminhos para sobreviverem e crescerem. Como oportunidade foi salientado o valor, *competitividade, cultura a nível económico (contexto local, identidade)*.

## **ii) Fatores de Insucesso/Desvantagens**

No que concerne às desvantagens ou inconvenientes, verificou-se com base na análise documental e na entrevista realizada, que a incubadora INSerralves:

- Depende dos apoios públicos, no que se refere a financiamento inicial;
- Não acompanha as empresas incubadas na obtenção de recursos, financiamento e empréstimos;
- Os projetos selecionados dão acesso unicamente a um grupo de potenciais “vencedores”, não valorizando outros que poderiam, com o tempo, demonstrar que são mais valias;
- Localizada num bom local, contudo a falta de boa infra-estrutura empresarial conduziu ao aparecimento da incubadora virtual;
- Fornece apenas os espaços de secretariado, as empresas que necessitam de instalações, estas não são suportadas pela INSerralves;
- Os projetos são de conhecimento intensivo, requerendo equipas de gestão com experiência;
- Apesar de promoverem a criação e lançamento de empresários e empresas, não quer dizer que sejam bons na criação de emprego;
- Dificuldade em estabelecer cooperação e parceria entre as empresas incubadas, enfatiza-se que esta poderá ser eliminada quando do envolvimento da incubadora e da sua influência nas relações entre as empresas incubadas.

### iii) Benefícios Alcançados

Segundo o entrevistado (gestor da INSerralves), os maiores benefícios alcançados por esta incubadora registam-se por:

- *“Colocar as Indústrias Criativas na agenda dos principais decisores económicos e políticos nacionais;*
- *Fortalecer o Cluster de Indústrias Criativas da região do Norte;*
- *Potenciar e desenvolver novas iniciativas empresariais no âmbito das Indústrias Criativas;*
- *Criação de Emprego Qualificado;*
- *Produção de Bens e Serviços de Alto Valor Acrescentado;*
- *Incremento da Competitividade Internacional”.*

### iv) Perspetivas para o Futuro

Como perspetivas para o futuro, o gestor da incubadora salientou a importância em:

- *“Divulgar nacional e internacionalmente o projeto, aposta na integração da incubadora a nível internacional, daí integrar o Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha/Portugal, com o intuito de criar uma rede transfronteiriça de Tutoria, incubação e Consolidação de Indústrias Criativas, envolvendo para tal a Fundação Cidade da Cultura de Galiza, a Axencia Galega das Indústrias Criativas e a Fundação Bienal Vila Nova de Cerveira;*
- *Garantir o funcionamento geral do referido espaço e da plataforma eletrónica, assegurando todas as condições operacionais necessárias às mesmas;*
- *Desenvolver o projeto-piloto “Balcão + Cultura”, iniciativa que pretende funcionar como um ponto de contacto e de informação sobre as Indústrias Culturais e Criativas”.*

Perante a questão de como encara a ideia de um Arquivo funcionar como uma incubadora cultural, este responsável pela incubadora aqui estudada considera que encara *“um Arquivo como uma plataforma de oportunidades em diversas áreas criativas e culturais”.*

## 6.2.2. Caso 2 - UPTEC/PINC

### i) Fatores de Sucesso

**Localização e infraestrutura.** O Pólo de Indústrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC/PINC), é uma associação privada sem fins

lucrativos, no âmbito da UPTEC, situado na Praça Coronel Pacheco, 2, 4050-453 Porto, em plena baixa da cidade do Porto, o que lhe permite contribuir para a regeneração do centro urbano da cidade e absorver todo o espírito desta localização (centro histórico), e o valor de estar junto de diversas outras entidades, como é o caso de algumas infraestruturas da Universidade do Porto.

**Planeamento e Gestão.** A incubadora realiza anualmente um Plano de Atividade, um Plano de Comunicação e respetivos relatórios (Relatório de Atividade e Relatório de Comunicação). Bianualmente elabora também um Plano Estratégico.

Segundo a atual gestora do Pólo de Indústrias Criativas da UPTEC, *“o gestor desta incubadora preocupa-se com a representação da instituição; apoio nas áreas da logística e manutenção da instituição; seleção, acompanhamento e identificação das necessidades; propostas de colaboração de parcerias com potenciais fornecedores; coordenação e promoção de eventos para favorecer o encontro entre as várias empresas incubadas e entre estas e outras instituições, empresas e organismos internacionais, em suma, são uns facilitadores”*.

**Oferta de Serviços Especializados.** O UPTEC, ao assumir um papel de facilitador, fornece uma série de serviços gerais que tem como principal objetivo a libertação das empresas incubadas para se focalizarem no respetivo negócio, deixando todos os outros "detalhes" por conta desta incubadora.

**A entrevistada refere, que a nível dos serviços gerais, o UPTEC oferece às suas empresas:**

- *“Atendimento, receção e encaminhamento de pessoas e mensagens (telefónico e pessoal);*
- *Gestão das autorizações de acesso às instalações;*
- *Segurança e vigilância geral das instalações;*
- *Limpeza geral das instalações (espaços comuns);*
- *Limpeza da área arrendada três vezes por semana;*
- *Ligação à rede de voz (interna e para exterior);*
- *Infra-estrutura de dados com pré-conectividade Internet ativa;*
- *Gestão de entrada e saída de correio;*
- *Acesso a sala de reuniões partilhada e espaços comuns;*
- *Lugares de parque automóvel;*
- *Parque para convidados e visitantes, observada a sua capacidade máxima de instalação;*
- *Manutenção e conservação de áreas e infra-estruturas comuns: arruamentos, espaços verdes, zonas de circulação, incluindo escadas;*
- *Manutenção e conservação das redes secundárias de serviços de água, eletricidade, telecomunicações, esgotos e ar condicionado nas áreas comuns;*
- *Manutenção e conservação dos equipamentos de interesse coletivo: sinalização, iluminação exterior, áreas de lazer, etc.;*

- *Água, eletricidade e demais fornecimentos relativos às áreas de circulação e aos espaços de uso geral, bem como dos espaços ocupados no que destes fornecimentos for aplicável”.*

*“Para além dos serviços gerais, as empresas incubadas pelo UPTEC, podem aceder a uma série de serviços avançados focados na resolução de questões típicas do processo de criação e aceleração de empresas criativas e tecnológicas”, sublinha ainda a gestora.*

Disponibiliza, também, uma rede de mentores, isto é, aceleradores de negócio. Para a entrevistada, *“ter um mentor é conseguir ganhos adicionais únicos na implementação de qualquer ideia inovadora de negócio. Porque existem inúmeras barreiras do mais diverso tipo que têm que ser ultrapassadas no desenvolvimento de qualquer negócio (gestão, vendas, financeiras, ...), nada melhor do que ter acesso a quem possa dar as dicas necessárias para atalhar caminho e chegar à ‘meta’ primeiro que a concorrência, com o devido sucesso. Um mentor é alguém com experiência profissional e conhecimento de mercado que faz a diferença, principalmente na fase de arranque de qualquer projeto empresarial. O programa ‘rede de mentores’ está baseado numa bolsa de mentores com comprovada experiência profissional e empresarial em diferentes áreas de atividade económica. Todos os utentes da UPTEC terão acesso a esta bolsa e poderão selecionar o perfil do mentor com que melhor se identificarem. A relação mentor-incubado será desenvolvida de forma natural entre ambos, sem interferência direta da UPTEC, sendo de esperar de um mentor um determinado grau de aconselhamento e envolvimento que variará em cada situação”.*

**Rede de relacionamentos (networking).** A incubadora tem como objetivo principal aproximação do conhecimento ao mercado. Esta organização procura responder aos desafios globais da nova economia criativa ao agregar o conhecimento e competências desenvolvidas na Universidade do Porto em diversas áreas das indústrias criativas e culturais.

Desta forma, a gestora/entrevistada confirma que *“a incubadora tem desenvolvido parcerias e protocolos institucionais com a ADDICT (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas), Fundação da Juventude, Porto Vivo, Secretaria de Estado da Inovação e Empreendedorismo, Secretaria de Estado da Cultura, RTP (Rádio Televisão Portuguesa), Jornal Público, Agência Lusa, Rádio Nova, Associações Culturais da Cidade do Porto, Escola de Teatro do Porto, entre outros. A PINC está ciente da importância da promoção e da interlocução com organismos nacionais e internacionais, para tal filiou-se à ADDICT; European Creative Networking; Rede Portos Parque; University Technology Enterprise Networking”.*

**Empreendedorismo.** A gestora da incubadora salienta que os principais contributos pelo PINC resumem-se a:

- *“Rede de contatos (focando os contatos internos, os contatos com a universidade do Porto, e contatos externos);*

- *Condições físicas (em termos de espaço físico) e serviços que disponibilizam (garantem o acompanhamento de gestão das empresas através da Escola Porto Business School-UPBS).*

- *Ambiente, cultura, disponibilidade, qualificação das empresas, diversidade, abertura e inovação. A UPTEC/PINC já albergou diversos tipos de empresas do setor criativo, desde o Património, Artes Visuais, Artes Performativas, Edição, Audiovisual, Design, Serviços Criativos e Novos Media”.*

**Marketing da Incubadora.** No âmbito da divulgação e marketing das empresas incubadas, o UPTEC/PINC *promove eventos internos, eventos externos em que a incubadora participa; missões empresariais nacionais e internacionais; apoio na acessória de imprensa; inclusão de informação da empresa no site da UPTEC; bem como outros tipos de suportes e plataformas. Eventos que organizam de networking, ações de formação, grupo de facebook”,* afirma a entrevistada.

**Processo de Seleção das Empresas.** Esta incubadora tem como critérios de seleção das empresas candidatas à incubação: *“a qualificação da equipa (promotores com formação superior); potencial de concretização do projeto; interesse e abertura para interagir em projetos com a Universidade do Porto; potencial para interagir com as restantes empresas que integram o Parque Tecnológico e ex-alunos que ambicionem ligar-se à universidade”* (Testemunho da entrevistada).

*“No processo de seleção das empresas, os potenciais empresários têm acesso a telefones, Internet, rede de contatos, uma sala de co-work, outra de reuniões e um auditório, formação de gestão e eventos destinados à apresentação dos projetos. Muitas das empresas ficam por esta fase. Ultrapassada essa etapa, as empresas ganham direito a gabinete próprio”,* refere a entrevistada acerca deste fator de sucesso.

O processo de incubação no Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto está dividido em 3 fases (Pré-incubação, incubação e aceleração), a cada uma das quais corresponde um pacote de serviços e programas:

**Pré-Incubação** - Ao passar a fase de admissão, todas as ideias de negócio, que pelo seu nível de maturidade ainda não deram origem à constituição de uma empresa, serão direcionadas para a fase de pré-incubação. *“Espera-se, então, que nesta fase, os empreendedores, com a ajuda do UPTEC, possam desenvolver o seu plano e modelo de negócio, fazer as validações de mercado necessárias e desenvolver os protótipos/case studies dos seus produtos e serviços. O PINC tem um programa de apoio ao empreendedorismo com a Escola de Gestão do Porto que garante formação em sala sobre princípios básicos de gestão. Os que precisarem podem candidatar-se a um serviço de consultoria que os ajude a vencer questões burocráticas e a focar-se no negócio”.*

Pretende-se, assim, que no final da fase de pré-incubação os empreendedores tenham uma visão muito clara das variáveis tecnológicas, económicas e estratégicas associadas ao seu projeto, e consequentemente da viabilidade do mesmo.

**Incubação** - A fase de incubação pressupõe que a ideia de negócio atingiu já um patamar de maturidade considerável no que diz respeito ao projeto empresarial, devendo também a mesma ter originado já a constituição legal da empresa.

*“Espera-se que nesta fase as empresas trabalhem ativamente no processo de entrada nos mercados, através da angariação dos seus primeiros clientes, ao mesmo tempo que iterativamente continuam o desenvolvimento e melhoramento das suas soluções, introduz a responsável pelo PINC. Afirma, também que para além dos serviços gerais, os incubados passam a ter, neste nível, acesso a todos os programas e serviços avançados especificamente desenhados para sustentar o crescimento das empresas instaladas no Parque”* (Gestora).

**Aceleração** - a gestora refere que *“ao atingir o último estágio do processo de incubação é esperado que a empresa alargue a sua carteira de clientes, ao mesmo tempo que inicia a expansão do seu negócio através da entrada em novos mercados e/ou através do lançamento de novos produtos/serviços”*.

*“É também objetivo que durante a fase de aceleração, devido ao seu crescimento, a empresa se torne capaz de se transferir para um espaço próprio, de preferência numa estrutura do tipo Parque de Ciência e Tecnologia, onde continuará a encontrar um ambiente favorável ao contínuo processo de desenvolvimento e crescimento, sempre com a inovação e a transferência de tecnologia e conhecimento como pano de fundo”*, realça também a entrevistada - gestora da incubadora.

*Apesar de cada caso ser avaliado individualmente, estima-se que desde o momento no qual um novo projeto é admitido para o processo de incubação até que a respetiva empresa “levante voo”, passem entre 2 e 3 anos.*

**Capitalização da Incubadora.** Segundo a entrevistada, *“as principais fontes de financiamento da incubadora é a renda dos alugueres, receitas de serviços prestados, os fundos comunitários (QREN, ON.2, União Europeia-Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional), e a participação da Universidade do Porto”*.

**Equipa da Incubadora.** A incubadora está integrada no Parque Tecnológico UPTEC, como tal a sua estrutura integra o organigrama do UPTEC:

Presidente - José Novais Barbosa

Diretor - Jorge Gonçalves

Diretor - Carlos Brito

Assessora Executiva - Clara Gonçalves  
Departamento Gestão de Obra - Elsa Cunha  
Polo Indústrias Criativas - Fátima São Simão  
Departamento Jurídico-Financeiro - Isabel Barbosa  
Departamento de Manutenção, Logística e Qualidade - Joana Mourisco  
Departamento Jurídico-Financeiro - Miguel Rodrigues

A incubadora conta, também, com uma equipa de secretariado que dá suporte técnico.

**Influências Políticas e Económicas.** A gestora realçou que *“a atual crise económico que o país enfrenta, ameaça as empresas de sector cultural, que podem estar em risco, em relação ao apoio da componente de negócio está salvaguardo pela incubadora”*.

Como oportunidade salienta ainda que *“os novos modelos de negócio que tem surgido nas várias áreas das indústrias criativas, dando como exemplos o mercado de nichos na área da arquitetura e o aparecimento de empresas de televisão”*.

## **ii) Fatores de Insucesso/Desvantagens**

A partir das evidências empíricas, no que concerne às desvantagens ou inconvenientes da incubadora, verificou-se:

- Depende do apoio público, no que se refere a políticas, infra-estruturas e financiamento inicial;
- São de acesso limitado porque lidam apenas com um número reduzido de empresas (20 a 40) durante um período de tempo pré-definido;
- Os projetos seleccionados dão acesso unicamente a um grupo de potenciais “vencedores”, não valorizando outros que poderiam, com o tempo, demonstrar que são mais valias;
- Devido ao fato dos espaços oferecidos serem de poucas dimensões e envidraçados leva à falta de privacidade e à falta de espaço;
- Concorrência de suporte entre as empresas incubadas. A divisão dos recursos com vários empreendedores leva à disputa pelos recursos oferecidos entre os incubados;
- Maior exposição do negócio e das suas ideias entre empreendedores concorrentes;

- Não acompanha as empresas incubadas na obtenção de recursos, financiamento e empréstimos. Estas dificuldades vêm sendo trabalhada pela incubadora com as empresas e diferentes agentes públicos e privados, principalmente no sentido de tentar promover a aproximação entre eles;
- Apesar de promoverem a criação e lançamento de empresários e empresas, não quer dizer que sejam bons na criação de emprego;

### **iii) Benefícios Alcançados**

Segundo a gestora da incubadora, *“a UPTEC/PINC absorve mão-de-obra especializada proveniente da UP (Universidade do Porto) dando-lhes possibilidades para integrar o mercado; gera oportunidades de inovação no setor das indústrias criativas e culturais; reduz a mortalidade prematura de empresas; a UPTEC/PINC criada no âmbito da criação de um cluster de indústrias criativas no Norte de Portugal contribui para o desenvolvimento regional, principalmente da reestruturação da baixa do Porto”*.

Possibilitam a geração de novas empresas, com melhores perspetivas de sobrevivência e maiores possibilidades de sucesso; ajuda a reduzir o volume de capital necessário para as empresas iniciarem um negócio e os riscos inerentes aos novos empreendimentos; preparam os empreendedores para enfrentar o mercado.

### **iv) Perspetivas para o Futuro**

Como perspetivas para o futuro a incubadora salienta a importância:

- Investir numa maior divulgação nacional e internacionalmente do projeto;
- Promoção de espaços de encontro entre as empresas a incubar, incubadas e fora da incubação.
- Promoção de uma rede de Parques de Ciência e Tecnologia, incluindo incubadoras de empresas de cariz tecnológico, enquanto espaços ou centros de prestação de serviços avançados às empresas, por oposição à tradicional oferta de espaço infraestruturado para acolhimento empresarial. Pretende-se, com esta rede, fomentar a articulação entre o tecido empresarial do Norte de Portugal, as infraestruturas tecnológicas, o sistema de ensino superior e, em geral, o sistema científico e tecnológico, permitindo, simultaneamente, a difusão no tecido produtivo e

na formação superior de boas práticas suscetíveis de melhoria do desempenho da função empresarial.

### 6.3. Análise Comparativa dos Casos e Discussão dos Resultados

Os resultados e as dimensões estudadas são semelhantes em ambas as incubadoras, diferindo nalguns aspetos no que toca à gestão, serviços prestados, ao foco e à estratégia.

#### i) Fatores de Sucesso

Perante a análise realizada às entrevistas e outras evidências empíricas, verifica-se que em relação aos fatores de sucesso preconizado por Stainsack (2003), existem algumas particularidades (ver Tabela 6)

**Tabela 6 - Análise comparativa dos casos: Fatores de sucesso**

Caso 1	Caso 2
Incubação feita através de uma plataforma de indústrias criativas, não necessita de infraestruturas, é acessível em qualquer local	Boa localização geográfica e boas infraestruturas
Orgânica funcional - instituição cultural sem fins lucrativos; planeamento técnico operacional, efetuado por um gestor, o plano estratégico é definido pela Direção Geral da instituição	Orgânica funcional -instituição sem fins lucrativos; planeamento técnico operacional, efetuado por um gestor, o plano estratégico é definido pela Direção Geral da instituição
Disponibiliza serviços básicos, de apoio, capacitação e serviços extra	Disponibiliza serviços básicos, de apoio, capacitação e serviços avançados
Está associado às redes nacionais e internacionais	Está associado às redes nacionais e internacionais
Ecosistema do empreendedorismo criativo; qualificação do apoio técnico; inovação de tema para as produções criativas	Rede de contatos; condições físicas e serviços que disponibilizam; ambiente, cultura, disponibilidade, qualificação das empresas, diversidade, abertura e inovação
Missões empresariais, nacionais, internacionais, apoio na acessória de imprensa, inclusão de informação da empresa no site da Fundação Serralves, atividades de marketing da Fundação de Serralves que promove as empresas incubadas	Eventos internos, eventos externos em que a incubadora participa; missões empresariais nacionais e internacionais; apoio na acessória de imprensa; inclusão de informação da empresa no site da UPTEC
Inovação dos projetos; as pessoas; projetos com ligação à Fundação Serralves; sustentabilidade do	Qualificação da equipa; potencial de concretização do projeto; interesse e abertura para interagir em

projeto	projetos com a Universidade do Porto; potencial para interagir com as restantes empresas que integram o Parque Tecnológico e ex-alunos que ambicionem ligar-se à universidade
Renda dos alugueres, os fundos comunitários, patrocínios de mecenas	Renda dos alugueres, receitas de serviços prestados, os fundos comunitários e a participação da Universidade do Porto
Gestor da incubadora, Direção Geral da Fundação, equipa de secretariado	Gestor da incubadora (PINC), Direção Geral da UPTEC e equipa de secretariado
Atual contexto económico que o país passa	Atual contexto económico que o país passa

Fonte: Elaboração própria

Em conclusão, as incubadoras estudadas gozam de uma **localização geográfica estratégica**, indo de encontro ao que alguns autores defendem. Segundo Rice e Matthews (1995) e Bolton (1997), as instalações devem ter uma localização adequada e, para Grimaldi e Grandi (2005), a instalação física da incubadora transmite alguma informação sobre a sua missão e objetivos estratégicos, pois depende do tipo e natureza das empresas que a incubadora consegue atrair. Dessa forma, as incubadoras normalmente estão em áreas de processos de revitalização, áreas industrializadas e áreas restritas à universidade.

Em relação ao **planeamento e gestão**, verifica-se que em ambos os casos os responsáveis das incubadoras têm cargos de dirigente, executando a função de gestor, estes são responsáveis pela elaboração de um plano técnico operacional, sendo o plano estratégico definido pela Direção Geral da instituição. Constata-se que o papel dos gestores das incubadoras questionadas incide essencialmente com a representação da instituição; definição das atividades; gestão diária nas áreas da logística e manutenção da instituição; acompanhamento e implementação dos projetos incubados; animação e articulação com atividades de outras incubadoras, nacionais e internacionais; propostas de colaboração de parcerias com potenciais fornecedores; estabelecer redes de contatos, nacionais e internacionais.

Esta forma de funcionamento reflete algumas teorias defendidas por alguns autores: para Smilor e Gill (1986), deve haver uma administração de negócios, definir programas de metas com procedimentos e políticas claras; para Bolton (1997) uma incubadora deve possuir recursos administrativos e de gestão. Caetano (2012) sugere que cabe à incubadora identificar as dificuldades empresariais para buscar fontes de assessoria úteis aos empreendedores, mecanismos de divulgação da incubadora, os seus objetivos e projetos desenvolvidos, a fim de promover as suas empresas entre outras atribuições.

Ambas as incubadoras disponibilizam às empresas incubadas uma **oferta de serviços gerais e especializados**. Segundo Smilor e Gill (1986), uma incubadora deve oferecer um suporte

e assessoria financeira. Rice e Matthews (1995) defendem também que os serviços devem ser personalizados.

Caetano (2012) acrescenta, ainda, que as incubadoras têm diversificado a gama de serviços que oferecem às empresas no intuito de apoiarem a sua criação e desenvolvimento empresarial. Infraestruturas físicas, financiamento, equipamentos, serviços partilhados, consultadoria, formação, acesso a redes de conhecimentos, fazem parte das novas necessidades das novas empresas.

Desta forma, a UPTEC/PINC (caso 2) disponibiliza uma série de serviços gerais que tem como principal objetivo a libertação das empresas incubadas para se focalizarem no respetivo negócio; e serviços avançados focados na resolução de questões típicas do processo de criação e aceleração de empresas criativas. Por outro lado a INSerralves (caso 1) apresenta uma gama de serviços básicos de infra-estruturas físicas e equipamentos. Esta incubadora apresenta serviços mais especializados de Apoio e Capacitação, onde as empresas têm acesso a serviços de consultadoria, formação e acesso a redes de conhecimentos. Contudo, nenhuma delas oferece apoios ao acesso a financiamento, auxílios defendidos por Bolton (1997), onde constata a importância das incubadoras no apoio ao acesso a fundos de capital inicial ou de risco; e por Caetano (2012) na citação acima indicada.

Ambos os casos estudados consideram que uma **boa rede de relacionamento (networking)** é fundamental para o sucesso de uma incubadora, como tal as incubadoras inquiridas esforçam-se para ter uma boa rede de contatos. O caso 1 está associado às redes ADDICT; *EICI -European Interest Group Creativity and Innovation* e *ECBN - European Creative Business Network*; e o caso 2 está relacionado às redes ADDICT; *ECBN - European Creative Business Network*; *Rede Portos Parque*; *University Technology Enterprise Networking*.

Para Bolton (1997), este fator é importante porque constrói uma boa rede de negócios. Em conformidade com Carayannis e von Zedtwitz (2005), o acesso a redes (*network*) é um dos serviços mais importantes a existir numa incubadora, como tal dão acesso a redes, sobretudo: redes de consultores/especialistas; fontes de financiamento; redes de universidades; rede de negócios. Segundo Buys e Mbewana (2007), as redes contribuem também para o sucesso das incubadoras e são importantes para a expansão de oportunidades de mercado para empreendedores e empresas incubadas ou já graduadas.

A nível do **empreendedorismo**, as incubadoras selecionadas salientam o seu papel perante as empresas incubadas em vários aspetos. O caso 1 destaca o Ecosistema do empreendedorismo criativo; a qualificação do apoio técnico; a inovação de tema para as produções criativas; o ensino do empreendedorismo; as sessões de *Coaching*. O caso 2 assinala a rede de contatos; as condições físicas e serviços que disponibilizam (garantem o

acompanhamento de gestão das empresas através da Escola Porto Business School-UPBS); o ambiente, cultura, disponibilidade, qualificação das empresas, diversidade, abertura e inovação.

Neste contexto, Smilor e Gill (1986) salientam a importância do ensino do empreendedorismo; Rice e Matthews (1995) refere a seleção das empresas e Bolton (1997) apela ao ambiente cultural da incubadora.

Para os autores Smilor e Gill (1986), o **marketing da incubadora** é o caminho para a percepção do seu sucesso. Rice e Matthews (1995) chamam atenção para a importância de um marketing atuante. Cientes deste aspeto, ambas as incubadoras estudadas comungam da teoria da importância da imagem e do prestígio da incubadora e da infra-estrutura onde se baseiam. Salientam, também, que a organização e participação em eventos internos e externos; missões empresariais nacionais e internacionais são uma área de aposta destas incubadoras, visto serem importantes na divulgação da imagem e das atividades da incubadora, e das empresas incubadas.

Quanto ao **processo de seleção das empresas**, nesta área as incubadoras estudadas tem critérios de seleção definidos para admissão de empresas. Ambas salientam a importância da inovação dos projetos; a sustentabilidade do projeto, o interesse e abertura para interagir em projetos com ligação à estrutura que integram (Fundação Serralves, caso 1; Parque Tecnológico da Universidade do Porto, caso 2).

Por um lado, o caso 1 refere que um dos fatores de seleção é avaliação das pessoas (avaliando a sua capacidade criativa e empreendedora do indivíduo) e, por outro, o caso 2 salienta a importância da qualificação da equipa (promotores com formação superior) e ex-alunos que ambicionem ligar-se à universidade. Para alguns autores como Smilor e Gill (1986), Buys e Mbewana (2007) a existência de critérios de seleção rigorosos conduzem ao sucesso das incubadoras.

Hackett e Dilts (2004b) defendem também que as opções disponíveis incluem a prévia experiência profissional, a especialização técnica; os bens, os produtos ou os serviços que a empresa pretende introduzir no mercado e o potencial de lucros da nova empresa. Segundo Bergek e Norman (2008), a seleção pode ser focada principalmente na ideia de negócio ou no empreendedor ou equipa que gera o negócio.

Relativamente à **capitalização da incubadora**, as incubadoras analisadas são ambas, instituições sem fins lucrativos, orientadas para a diversificação da economia local regional, com ligações a universidades. Tem estatuto jurídico/legal de natureza privada. As incubadoras estudadas financiam a sua atividade através de financiamento privado ou público, recorrendo a apoios, fundos comunitários (QREN, ON.2, União Europeia-Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional). O caso 1 recorre, ainda, a patrocínios de mecenas (ex: Unicer), o caso 2 à participação da Universidade do Porto. Rice e Matthews (1995) defendem a importância

das incubadoras desenvolverem um programa de desenvolvimento para auto-sustentabilidade; para Bolton (1997), é um importante elemento de apoio ao desenvolvimento e consolidação de empreendimentos.

**Equipa da incubadora.** Segundo Albert et al. (2002), as melhores incubadoras são aquelas que mantêm uma forte ligação com o ambiente que o cerca, apresenta uma equipa de gestão experiente e uma política de propriedade intelectual bem definida e independente. Desta forma, tanto o caso 1, quanto caso 2, possuem uma equipa que engloba membros da direção geral da instituição que integram (operando numa situação estratégica das incubadoras) no qual participa o gestor operacional das incubadoras.

Ambas as incubadoras aqui estudadas estão cientes e comungam da opinião que sofrem **influências políticas e económicas**. A atual conjuntura económica leva os gestores destas incubadoras referirem que pode ser uma ameaça para o desenvolvimento das incubadoras. Contudo, o caso 1 refere que por vezes as situações de crise económica podem ser propensas ao empreendedorismo, defendem que destacar-se-á quem apostar em valores como a identidade, inovação e competitividade. O caso 2 defende a aposta em valores como a inovação e em áreas novas (empresas de comunicação e softwares). Para Caetano (2012), as incubadoras nem sempre são conhecidas pelos poderes políticos, como instrumentos de desenvolvimento empresarial, capazes de promover o espírito empreendedor e estimular, o que os leva a ignorarem o seu papel.

## ii) Fatores de Insucesso/Desvantagens

Tendo em conta as desvantagens apresentadas por OCDE (1997a; 1999a), Rubio (2001), Lalkaka (2001; 2002; 2003), Tornatzky et al. (2003), Wiggins e Gibson (2003) e Albert et al. (2004), verifica-se que as incubadoras inquiridas apresentam algumas dificuldades (ver Tabela 7)

**Tabela 7 - Análise comparativa dos casos: Fatores de insucesso**

<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>
Depende de apoio privado, mas essencialmente do apoio governamental	Depende do apoio público, no que se refere a políticas, infra-estruturas e financiamento inicial
Localizadas num bom local, contudo a falta de espaço na sua infra-estrutura conduziu ao aparecimento da incubadora virtual	Localizadas num bom local, com espaço nas infra-estruturas, contudo o acesso é limitado a apenas um número reduzido de empresas (20 a 40), dependente do espaço físico disponível, durante um período de tempo pré-definido.

Numa incubadora virtual, as empresas incubadas devem procurar o espaço físico para se instalarem	Para rentabilizar os espaços oferecidos, estes são de poucas dimensões e envidraçados o que leva à falta de privacidade e à falta de espaço útil para cada empresa incubada
Selecionam potenciais “vencedores”	Selecionam potenciais “vencedores”
Projetos são de conhecimento intensivo, requerendo equipas de gestão com experiência	Projetos são de conhecimento intensivo, requerendo equipas de gestão com experiência
Não acompanha as empresas incubadas na obtenção de recursos, financiamento e empréstimos	Não acompanha as empresas incubadas na obtenção de recursos, financiamento e empréstimos. Estas dificuldades vêm sendo trabalhada pela incubadora com as empresas e diferentes agentes públicos e privados, principalmente no sentido de tentar promover a aproximação entre eles
Fornece apenas os espaços de secretariado	Concorrência de suporte entre as empresas incubadas. A divisão dos recursos com vários empreendedores leva à disputa pelos recursos oferecidos entre os incubados
Dificuldade em estabelecer cooperação e parceria entre as empresas incubadas	Maior exposição do negócio e das suas ideias entre empreendedores concorrentes
Dificuldades em estabelecer cooperação e parceria com outras empresas incubadas	
Promovem criação e lançamento de empresários e empresas, não pensam na viabilidade de criação de emprego	Apesar de promoverem a criação e lançamento de empresários e empresas, não quer dizer que sejam bons na criação de emprego

Fonte: Elaboração própria

As grandes diferenças a registar nos casos estudados estão relacionadas com as infra-estruturas e os serviços que oferecem:

O **caso 1**, incubadora virtual, instituição sem fins lucrativos, integrando a Fundação Serralves depende do apoio privado (mecenato) e público, no que se refere a financiamento inicial. Apesar da boa localização das suas infra-estruturas, constata-se que estas eram insuficientes para as necessidades das empresas incubadas o que conduziu à adoção da modalidade de incubação virtual realizada através de uma plataforma empresarial, tendo mais possibilidades de incubar um maior número de empresas ao mesmo tempo. Nas infra-estruturas iniciais estão apenas os espaços de secretariado. Esta modalidade levanta diversas dificuldades no que concerne à cooperação e parceria entre as empresas incubadas e a incubadora.

O **caso 2**, incubadora física, instituição sem fins lucrativos, integrando o Parque Tecnológico da Universidade do Porto depende também do apoio público, no que se refere a políticas, infra-estruturas e financiamento inicial. O acesso às suas instalações é limitado porque os espaços físicos são insuficientes para responderem à procura. Desta forma, lidam apenas com um número reduzido de empresas (20 a 40) durante um período de tempo pré-definido, tal fato conduz a uma seleção rigorosa, privilegiando os projetos de potenciais “vencedores”. Segundo Caetano (2012) as incubadoras universitárias dão mais importância ao processo de seleção porque consideram que este é pertinente para o sucesso da incubadora. Os espaços oferecidos

são de poucas dimensões e envidraçados o que leva à falta de privacidade e à falta de espaço útil para cada empresa. A partilha dos mesmos espaços leva a uma maior exposição do negócio e das suas ideias entre empreendedores concorrentes. A divisão dos recursos com vários empreendedores leva à disputa pelos recursos oferecidos entre os incubados e à concorrência de suporte entre as empresas incubadas.

Pode-se verificar que, em ambos os casos (1 e 2) que projetos incubados são de conhecimento intensivo, requerendo equipas de gestão com experiência. Rubio (2001) e Lalkaka (2002) chamam a atenção para a importância de um serviço de apoio eficiente, principalmente nos serviços relacionados com a formação empresarial e no aconselhamento do negócio.

As incubadoras apesar de promoverem a criação e lançamento de empresários e empresas, não querem dizer que sejam bons na criação de emprego, segundo Albert et al. (2004) as incubadoras deviam preocupar-se em privilegiar este fator, porque uma razão que levou ao aparecimento das incubadoras é a criação de postos de trabalho.

Dentro das suas competências ainda não contemplam o acompanhamento das empresas incubadas na obtenção de recursos, financiamento e empréstimos, um fator importante a considerar no apoio às novas empresas, segundo Wiggins e Gibson (2003) estas dificuldades vêm sendo trabalhadas pela incubadora com as empresas e diferentes agentes públicos e privados, principalmente no sentido de tentar promover a aproximação entre eles.

Nos projetos que incubam valorizam os potenciais “vencedores”, em detrimento de outros que poderiam, com o tempo, demonstrar que são mais valias, para Caetano (2012) as incubadoras, principalmente as universitárias, tem uma política muito seletiva face às incubadoras regionais, devido à importância do sucesso que atribuem às novas empresas incubadas.

Tornatzky *et al.* (2003) chamam atenção para a importância do desempenho das incubadoras para fatores menos considerados até então, mas relevantes para o sucesso das incubadoras.

### **iii) Benefícios Alcançados**

Em relação aos benefícios alcançados pelas incubadoras entrevistadas detetou-se que no caso 1 os benefícios que considera de grande relevo define-se pôr ter conseguido colocar a temática das Indústrias Criativas na agenda dos principais decisores económicos e políticos nacionais, de ter ajudado a fortalecer o Cluster de Indústrias Criativas da região do Norte; de ter participado e ajudado a potenciar e desenvolver novas iniciativas empresariais no âmbito das Indústrias Criativas, conduzindo, desta forma para a criação de emprego qualificado, para a

produção de bens e serviços de alto valor acrescentado. Dentro deste contexto, é de relembrar que a Fundação Serralves esteve, desde a primeira hora, envolvida no projeto da ADDICT, sendo uma das instituições fundadoras, e do estudo desenvolvido para a criação de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte (ver Tabela 8).

O caso 2 encara que os benefícios alcançados estão no fato da incubadora absorver mão-de-obra especializada proveniente da Universidade do Porto, dando-lhes possibilidades para integrar o mercado; ajudar as empresas numa fase inicial reduzindo a mortalidade prematura destas, ajudando-as a sobreviver e alcançar o sucesso, preparando os empreendedores para enfrentar o mercado; gera oportunidades de inovação no setor das indústrias criativas e culturais e contribui para a reestruturação e dinamização da baixa do Porto (ver Tabela 8).

**Tabela 8 - Análise comparativa dos casos: Benefícios alcançados**

Caso 1	Caso 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar as Indústrias Criativas na agenda dos principais decisores económicos e políticos nacionais;</li> <li>• Fortalecer o Cluster de Indústrias Criativas da região do Norte;</li> <li>• Potenciar e desenvolver novas iniciativas empresariais no âmbito das Indústrias Criativas;</li> <li>• Criação de Emprego Qualificado;</li> <li>• Produção de Bens e Serviços de Alto Valor Acrescentado;</li> <li>• Incremento da Competitividade Internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absorve mão-de-obra especializada proveniente da UP (Universidade do Porto) dando-lhes possibilidades para integrar o mercado;</li> <li>• Gera oportunidades de inovação no setor das indústrias criativas e culturais;</li> <li>• Disponibilizam espaços co-working às empresas em fase de admissão;</li> <li>• Reduz a mortalidade prematura de empresas;</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento regional, principalmente da reestruturação da baixa do Porto;</li> <li>• Possibilitam a geração de novas empresas, com melhores perspetivas de sobrevivência e maiores possibilidades de sucesso;</li> <li>• Ajuda a reduzir o volume de capital necessário para as empresas iniciarem um negócio e os riscos inerentes aos novos empreendimentos;</li> <li>• Preparam os empreendedores para enfrentar o mercado.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### iii) Perspetivas Futuras

Ao falar de perspetivas futuras ambos os casos (1 e 2) manifestaram o seu interesse na divulgação nacional e internacional, em projetos de cooperação com outras incubadoras, em fortalecer a sua rede de contatos. Verifica-se que o caso 2, esta incubadora pretende investir na colaboração entre empresas, desta forma, ambiciona conceber de um espaço de cooperação e de encontro entre as empresas a incubar, incubadas e fora da incubação e em centros de prestação de serviços avançados às empresas (ver Tabela 9).

**Tabela 9 - Análise comparativa dos casos: Perspetivas Futuras**

Caso 1	Caso 2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir o funcionamento geral do referido espaço e da plataforma eletrónica, assegurando todas as condições operacionais necessárias às mesmas;</li><li>• Divulgar nacional e internacionalmente o projeto, aposta na integração da incubadora a nível internacional, daí integra o Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha/Portugal, com o intuito de criar uma rede transfronteiriça de Tutoria, incubação e Consolidação de Indústrias Criativas, envolvendo para tal a Fundação Cidade da Cultura de Galiza, a Axencia Galega das Indústrias Criativas e a Fundação Bienal Vila Nova de Cerveira;</li><li>• Projeto-piloto “Balcão + Cultura”, iniciativa que pretende funcionar como um ponto de contacto e de informação sobre as Indústrias Culturais e Criativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investir numa maior divulgação nacional e internacionalmente do projeto;</li><li>• Promoção de espaços de encontro entre as empresas a incubar, incubadas e fora da incubação;</li><li>• Investir na conceção de um espaço ou centro de prestação de serviços avançados às empresas</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

## 6.4. Considerações Finais: Proposta de um tipo de Arquivo

Este estudo fundamenta-se no fato de um novo paradigma de desenvolvimento estar a emergir no mundo contemporâneo abrangendo aspetos económicos, culturais, tecnológicos e

sociais. O foco para o novo paradigma está centrado na criatividade, no conhecimento e no acesso à informação, cada vez mais reconhecidos como motores potentes para estimular o crescimento económico e promover o desenvolvimento num mundo globalizado (UNCTAD, 2008).

Considerando que a cultura é uma das principais riquezas do país, torna-se importante compreender como transformar esta riqueza em valor económico e social. Reforçando a sua aposta no que Pinho (2011) afirma “a informação e conhecimento de uma sociedade desenvolvem-se de mãos dadas com a valorização da criatividade como a chave para o fator de sucesso e competitividade”.

Para Carsalade (2006), a identidade, a informação, o conhecimento, a cultura estão a ser encaradas como ferramentas preciosas no processo de dinamização de ações estratégicas em âmbito político, cultural, económico e social. Em resposta à desmaterialização a perspetiva cultural acaba por fazer com que os lugares especializados e únicos funcionem como uma âncora de referência para a própria produção de valores de mercado.

Vendo a importância e pertinência deste assunto, em 2000, a Cimeira de Lisboa do Conselho Europeu, definiu algumas políticas estabelecidas para promover uma economia baseada em conhecimento; em Portugal, os Programas de Governo demonstram uma preocupação no domínio da transição para uma sociedade assente no conhecimento, na inovação e no progresso científico e tecnológico, alguns deles impulsionados pelas orientações políticas emanadas da UE (Antunes, 2011).

Nestas circunstâncias, tendo em conta o desenvolvimento desta nova mentalidade em promover a informação, o conhecimento, a inovação e a criatividade, e vendo o importante papel que os arquivos desempenham na sociedade, Rivas (2006) afirma que mediante a função cultural devem conceder novas ofertas, produtos e serviços de interesse para o consumo de uma parte do mercado no atual mundo globalizado.

Neste sentido, Ramírez (2009) defende que o arquivo deve dinamizar a sua presença na atual sociedade, já que a sua razão de ser é a disposição e serviço ao coletivo social, à comunidade. Para Verdú (2003), o abandono de ostracismo, da invisibilidade e do isolamento será conseguido através da participação e da colaboração com potenciais interessados, apelando à interdisciplinaridade, para envolver outros profissionais como educadores, designers gráficos, educadores, jornalistas, artistas, atores, informáticos, entre outros.

A falta de recursos é a realidade cada vez mais comum nos arquivos. Perante este desafio, é necessário impulsionar a imaginação e a criatividade, pesquisar outras fontes de rendimento, como as parcerias, o mecenato, a doação ou patrocínio entre os cidadãos e a figura de parceiros ou amigos (Piquer, 2003).

Tendo em conta estas perspetivas, entendeu-se definir no início deste estudo algumas questões de investigação. Pela sua importância, vale a pena recordar esses quatro conjuntos de questões:

*Q1: Pode-se falar de empreendedorismo quando se fala de Arquivo?*

*Q2: Será que a conjuntura económica que o país atravessa faz despertar para a necessidade do empreendedorismo, uma economia criativa, nos Arquivos?*

*Q3: Será possível tornar-se um serviço de Arquivo numa incubadora cultural?*

*Q4: Qual a sua viabilidade e sustentabilidade?*

A tentativa de responder a estas questões levou a considerar dois estudos casos, expostos anteriormente, referentes a duas incubadoras de empresas culturais e criativas: INSerralves e UPTEC/PINC. Perante a análise desses casos e a revisão de literatura realizada gerou-se um conjunto de resultados ou conclusões claras e interessantes, à qual passaremos a esclarecer:

***Q1: Pode-se falar de empreendedorismo quando se fala de Arquivo?***

A definição de empreendedorismo segundo alguns autores como Peter Drucker (2001), é que “os empreendedores aproveitam as oportunidades para criar as mudanças, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar os seus objetivos”. Cartons *et al.* (1998) definem o empreendedorismo e o empreendedor como “... a procura de uma oportunidade descontinuada envolvendo a criação de uma organização com a expectativa de criação de valor para os participantes. O empreendedor é o individuo que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização”.

Neste contexto, pode-se afirmar que o empreendedorismo aplica-se a qualquer área do conhecimento, nomeadamente ao arquivo, e está-se numa época propícia para a mudança de alguns protótipos criados na área da arquivística, que devido a diversos fatores ambientais, deve procurar oportunidades para a sua sobrevivência e desenvolvimento em novas políticas de ação. Considerando autores como Miller e Friesen (1978), o empreendedorismo é estimulado pelo ambiente, por aspetos estruturais e tomadas de decisão. A criação de algo novo, que surge da reunião de esforços, é essencial (Hisrich *et al.*, 2009). Os autores entendem-no como um processo de criação do novo, com valor agregado, a partir de esforços e tempo dedicados, assumindo-se riscos e recebendo recompensas económico-pessoais. Bygrave (1993) ressalta a deteção de oportunidades e, conseqüentemente, de concretização de empreendimentos derivados delas.

De realçar Dornelas (2008), para o qual o “empreendedor é quem deteta a oportunidade e cria um negócio de forma a lucrar sobre essa oportunidade, tendo, para tal, que assumir

riscos”, bem como Franco (2007), quando defende que “com o passar do tempo, os indivíduos cada vez mais se convencem que o capital humano é um dos fatores para o desenvolvimento da sociedade e que a capacidade dos indivíduos em gerar inovações, em exercitar a imaginação e criar - desejos, sonhos e visão - tendo como fato a mobilização para a aquisição de conhecimentos necessários, capazes de permitir a concretização das suas aspirações e a viabilização da visão, designa-se por empreendedorismo”.

Assim, considerando o arquivo como um organismo de caráter cultural, enquadra-se nas tipologias defendidas por Dimaggio (1982) que analisou a diversidade de formas das organizações culturais, identificando três tipos: aquelas organizações estruturadas empresarialmente com finalidade de lucro, que se sustentam por meio de receitas oriundas do público que frequenta os espetáculos e produções; as organizações sem fins lucrativos, que se sustentam por meio de doações privadas e subsídios estatais; e os pequenos grupos de artistas e produtores, que se organizam de modo voluntário e temporário visando a realização de um espetáculo ou produção cultural, e que se sustentam precariamente, com o trabalho não-remunerado de seus integrantes, pequenas doações e contribuições do público e do Estado.

***Q2: Será que a conjuntura económica que o país atravessa faz despertar para a necessidade do empreendedorismo, uma economia criativa, nos Arquivos?***

A Europa depara-se com perda de competitividade, instalações obsoletas e com o desemprego, sente necessidade de novos modelos de desenvolvimento e, como tal, procura alternativas ao modelo de produção vigente. A mudança de paradigma contribui para a criação de condições para o crescimento da indústria da incubação na Europa (Caetano, 2012).

A Europa, nos últimos anos, tem sofrido os efeitos da mais severa crise económica verificada nos últimos 50 anos: pela primeira vez, existem na Europa mais de 25 milhões de desempregados e, na maioria dos Estados-Membros, as pequenas e médias empresas (PME) ainda não conseguiram recuperar para os níveis pré-crise. Para retomar o crescimento económico e níveis mais elevados de emprego, a Comissão Europeia declara expressamente que a Europa precisa de mais empreendedores (UE, 2012).

Desde 2004 que a União Europeia apela para a tomada de medidas para melhorar o empreendedorismo, essa aposta foi reconhecida como uma das principais linhas de ação da “Estratégia de Lisboa”, em 2007, que procurava uma Europa empreendedora e inovadora (Caetano, 2012).

Desta forma, ciente da necessidade e da importância da renovação de políticas adotadas até então, a Comissão Europeia lança o Plano de Ação «Empreendedorismo 2020», relançar o espírito empresarial na Europa (2012), onde encara o empreendedorismo como um poderoso

motor de crescimento económico e criação de emprego, que conduz à criação de novas empresas e postos de trabalho, abre novos mercados e favorece o desenvolvimento de novas competências e capacidades. O empreendedorismo aumenta a competitividade e a capacidade de inovação das economias e é crucial para a realização dos objetivos de várias políticas setoriais europeias. Comercializar novas ideias melhora a produtividade e gera riqueza. As novas empresas, em especial as PME, representam, para a Europa, a mais importante fonte de criação de emprego (UE, 2012).

Reis (2008) defende também a Economia Criativa como estratégia para o desenvolvimento, fruto das mudanças económicas, e em especial as novas tecnologias, que alteram os elos de conexão entre a cultura e a economia, abrindo um leque de oportunidades económicas baseadas em empreendedorismo, principalmente culturais e criativos.

Para Zardo e Mello (2012), a “economia criativa” configura-se como um vetor de desenvolvimento cada vez mais importante na pauta de políticas públicas do Estado. Justificando-se, assim, a necessidade do envolvimento do poder público em programas também inovadores que estimulem a formalização e sustentabilidade de empreendimentos culturais.

No atual contexto, a Comissão Europeia tem vindo a impulsionar as Indústrias Culturais e Criativas, no sentido de contribuírem como um motor de desenvolvimento económico e social, através da criação de novos modelos de negócio inovadores. A Comissão Europeia, no Livro Verde (2010), escreve: «Grande parte da nossa prosperidade futura dependerá da forma como utilizamos os recursos, conhecimentos e talento criativo de que dispomos para estimular a inovação. Partindo da riqueza e diversidade das nossas culturas, a Europa tem de ser pioneira de novas formas de criação de valor acrescentado, mas também da vida em sociedade, partilhando recursos e tirando partido da diversidade».

Fruto destas políticas, Portugal, através do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) do Ministério da Cultura, encomendou, em 2006, um estudo ao Prof. Augusto Mateus, o qual revelou que o setor criativo foi responsável por 2,8% de toda a riqueza criada em Portugal, superando a de setores “tradicionais” como o Têxtil e Vestuário e a Alimentação e Bebidas e foi semelhante ao contributo do setor Automóvel. O que conduziu a um novo olhar para o panorama das Indústrias Culturais e Criativas em Portugal, que tem registado, nos últimos anos, em desenvolvimento substancialmente, especialmente no norte do país, para o qual foi realizado um estudo, em 2007, por consultores britânicos experientes nesta área, que se intitula “Estudo Macroeconómico Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas”. A partir daí, a região norte é palco de um “cluster” de ICC tendo como principal dinamizador a agência ADDICT.

Embora inicialmente, o conceito de ICCs, desenvolvido, em 1997, pelo Creative Industries Taskforce, governo Britânico de Tony Blair, não tenha contemplado a área do

património, nomeadamente o Arquivo, como um dos setores da indústria criativa, este conceito veio a ser, mais tarde, complementado por estudos da UNCTAD e da UE.

Desta forma, este estudo torna-se pertinente e emergente na atual conjuntura. Os arquivos, em Portugal, enfrentam diversas problemáticas de variadíssimas ordens, devido à forma como tem sido encarado pelas autoridades governamentais. A falta de recursos, essencialmente financeiros, técnicos e humanos, para levar avante os seus projetos, é um cenário que poderia ser minimizado se houver uma política empreendedora nos Arquivos.

Amaral (2011) defende que, “a informação precisa ser estudada como o fator essencial que permitirá o ‘salto’ na verdadeira transformação da sociedade. Isto porque seu valor económico parte do pressuposto de que informação gera conhecimento e esse, quando acumulado, possibilita a produção científica e tecnológica e é responsável pela geração de bens e serviços”. Desta forma, o Arquivo, como um local de informação e conhecimento, seria benéfico ser explorado, e uma das forma de exploração, no entender deste estudo, será como uma incubadora cultural, no qual as empresas incubadas tem acesso à informação, podendo gerar, com esse conhecimento, bens e serviços.

### ***Q3: Será possível tornar-se um serviço de Arquivo numa incubadora cultural?***

Tendo presente as afirmações de vários autores (e.g., Pinho, 2011), para o qual as incubadoras podem oferecer valor de três formas: instalações, conhecimentos e redes. As instalações, podem ser valiosas porque são difíceis e caras de obter para empresas *start-ups* (como um sala de conferências ou de um laboratório de fabricação, mas também algo mais abstrato, como um lugar inspirador para trabalhar por causa da proximidade de pessoas afins); o conhecimento pode ser fornecido na forma de aconselhamento empresarial pelas incubadoras ou através de outras fontes; redes de contactos e valiosos relacionamentos que as incubadoras podem proporcionar aos incubados; Logue (2000) defende que as incubadoras oferecem um conjunto de serviços básicos aos incubados que vai desde a consultoria, apoio na realização do planeamento estratégico, redes de contatos, formação, marketing, espaço físico e, em alguns casos, financiamentos.

Caetano (2012) e Marques (2005) assinalam que existem diversos tipos de incubadoras de empresas, cada uma com o seu modelo de funcionamento; no entanto, e no que respeita a características de base, existem quatro componentes:

- Espaço físico partilhado que é arrendado em condições favoráveis às empresas incubadas;
- Conjunto de serviços de apoio partilhados com as empresas, o que permite a redução de custos;
- Serviços de apoio às empresas ou consultoria de cariz profissional;
- Acesso a redes internas e externas (*networking*)

É nesta perspectiva, que o Arquivo, enquanto instituição física, administrativa e científica, incluindo os espaços e os serviços que reúne, que se insere este trabalho e é visto como um organismo que alberga o património documental e informacional, uma organização ligada à informação e ao conhecimento.

O Arquivo, enquanto incubadora, pode ser encarado como uma estratégia que consiste em aproveitar o seu enorme potencial (que é a informação) para gerar conhecimento e desenvolver o capital humano, contribuindo para o surgimento de uma economia mais baseada no conhecimento e na criatividade. Desta forma, o arquivo irá promover empresas em fase de arranque, os empreendedores encontram apoio para transformação das suas ideias em projetos empresariais sólidos, beneficiando de um conjunto de estruturas e serviços especializados desenvolvidos para atender às necessidades típicas do arranque da atividade empresarial.

Analisando o caso 2 disponibilizar espaço físico, espaço de trabalho (*co-working*), ou seguir o exemplo do caso 1, e optar por uma incubadora virtual, ambos os casos disponibilizam serviços de apoio às empresas ou consultoria de cariz profissional e acesso a redes internas e externas (*networking*), acrescido de informação de referência que poderá ser uma ótima orientação profissional. Concluindo, um Arquivo enquanto incubadora pode também oferecer praticamente tudo aquilo que uma empresa cultural e criativa do século XXI poderá precisar para iniciar a sua atividade. Para Aerts, Matthyssens e Vandenbempt (2007), as incubadoras de empresas orientam as novas empresas durante o seu processo de crescimento e constituem um forte instrumento para promover a inovação e empreendedorismo.

Para Neck *et al.* (2004), a existência de incubadoras pode transformar uma região num pólo de empreendedorismo, pois incentiva negócios empreendedores. Além disso, as incubadoras abrigam, normalmente, negócios da mesma natureza ou de natureza complementar, que, com o tempo, podem tornar-se num grupo com forte expressão naquele ramo de atividade, devido à sinergia criada (Chan e Lau, 2005).

**Q4: Qual a sua viabilidade e sustentabilidade?**

Ao analisar um serviço de Arquivo, segundo os fatores de sucesso de uma incubadora, preconizado por Smilor e Gill (1986), Rice e Matthews (1995) e Bolton (1997), verifica-se a viabilidade e a sustentabilidade de um serviço de Arquivo funcionar como uma incubadora de indústrias criativas e culturais (ver Tabela 10):

**Tabela 10 - Fatores de sucesso de uma incubadora, aplicado ao Arquivo - Framework**

Fatores necessários	Incubadora Física ou Virtual
1. Localização e infraestruturas	- Normalmente os arquivos usufruem de uma boa localização; - Os arquivos, com espaços físicos nas suas infra-estruturas, podem adapta-los de

	<p>forma a albergar empresas incubadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As instituições que não têm possibilidade de disponibilizar espaço físico podem optar pela incubação virtual, acessível em qualquer local, através de uma plataforma</li> </ul>
<b>2. Planeamento e gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O planeamento, programas de metas com procedimentos e políticas podem ser efetuados pelos órgãos dirigentes do arquivo;</li> <li>- Devem possuir recursos administrativos e de gestão</li> </ul>
<b>3. Oferta de serviços especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os arquivos contem um serviço de secretariado que pode dar apoio aos serviços básicos de apoio</li> </ul>
<b>4. Rede de Relacionamento (network)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os arquivos podem associar-se a redes de contatos, nacionais e internacionais (alguns deles já se encontram associados), estas redes contribuem para o sucesso das incubadoras e são importantes para a sua expansão</li> </ul>
<b>5. Empreendedorismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um arquivo possui uma grande vantagem, pois está num ambiente de informação e conhecimento útil para exploração de indústrias culturais e criativas, podendo conduzir à inovação de temas e trabalhos</li> </ul>
<b>6. Marketing da incubadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing nas atividades desenvolvidas pelo arquivo e plataformas (facebook, site). Cientes deste aspeto, existem alguns arquivos a trabalhar neste tipo de serviços</li> </ul>
<b>7. Processo de seleção das empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação dos projetos;</li> <li>- Projetos com ligação à atividade do Arquivo (objetivos e conceitos);</li> <li>- Sustentabilidade do projeto</li> </ul>
<b>8. Capitalização da incubadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renda dos alugueres;</li> <li>- Fundos comunitários;</li> <li>- Patrocínios de mecenas;</li> <li>- Pesquisar fontes de rendimento, através de parcerias, a doação ou patrocínio entre os cidadãos e a figura de parceiros ou amigos</li> </ul>
<b>9. Equipa da incubadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direção da instituição onde o arquivo está inserido;</li> <li>- Direção do arquivo;</li> <li>- Gestor da incubadora</li> </ul>
<b>10. Influências políticas e económicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizar a importância e reconhecerem o arquivo, como instrumentos de desenvolvimento empresarial, capazes de promover o espírito empreendedor e estimular a economia</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Tal como os casos analisados neste estudo, incubadoras apadrinhadas por uma instituição cultural, educacional, de informação e conhecimento, um Arquivo, para além dos seus objetivos e funcionalidades (recolher, organizar, descrever, preservar, comunicar e divulgar o património documental), pode também apadrinhar uma incubadora cultural, sem menosprezar a sua principal função, e albergar, oferecer e “alimentar” indústrias criativas e culturais, rentabilizando, assim, os seus conteúdos, serviços, dinamizando e divulgando a documentação.

## 7. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

### 7.1. CONCLUSÕES GERAIS

No século XXI, a emergência da sociedade do conhecimento e das novas tecnologias reclama um novo padrão de desenvolvimento e economia dos serviços públicos, pautados na sustentabilidade, diversidade cultural, inovação e inclusão social. Neste modelo de desenvolvimento baseado na criatividade, a dimensão simbólica da produção humana torna-se o elemento fundamental na definição económica.

Por estes motivos, o presente trabalho teve como objetivo principal analisar e refletir uma forma particular de empreendedorismo - de empreendedorismo cultural, na perspectiva de economia criativa, e aplicá-la à realidade arquivística. Desse modo, encarou-se um Arquivo como um espaço de incubação de micro empresas culturais e criativas, no qual as suas ações, missões e objetivos estão ligados à área da arquivística. Esta política tem como finalidade oferecer elementos que contribuem para a rentabilização dos meios (técnicos e humanos), conferindo maior eficácia, e dinamismo aos serviços de Arquivo.

Neste estudo definiu-se ainda como objetivos específicos: (1) conhecer o enquadramento das incubadoras assim como identificar as características das empresas que podem abarcar; (2) indicar os fatores que contribuem para o sucesso de uma incubadora; (3) identificar os “atores” que atuam neste tipo de estrutura organizacional; e (4) observar de que forma os serviços promovem o seu campo de ação.

Para dar resposta a estes objetivos, optou-se pelo método de estudo de caso que incidiu sobre duas incubadoras de empresas culturais e criativas, incubadoras particulares sem fins lucrativos e apoiadas por estruturas públicas (municípios, universidades, fundações, etc): INSerralves (caso 1) e UPTEC/PIN (caso 2), para desta forma, perceber a viabilidade e sustentabilidade de um Arquivo apoiar uma incubadora cultural.

Após identificar os principais conceitos, definições, tipologias e modelos de incubadoras de empresas, através de uma revisão de literatura, procurou-se apresentar as componentes do processo de incubação e os fatores críticos de sucesso das incubadoras. Esta discussão permitiu clarificar as noções fundamentais para o tópico de investigação, lançando-se assim a base indispensável para a modelização do presente trabalho empírico.

O estudo empírico incidiu na análise de duas incubadoras, existentes na região norte de Portugal, que promovem e/ou envolvem alguma instituição cultural, criativa, de informação e de

conhecimento. Simultaneamente, procurou-se identificar as ligações entre essas instituições e a incubadora, bem como saber quais as características gerais das mesmas. Assim, este estudo assumiu, desde logo, um carácter exploratório e visou, não testar hipóteses, mas sim responder a um conjunto de questões de investigação, decisivas no *design* do estudo e na definição do processo de modelização:

*¿Pode-se falar de empreendedorismo quando falamos de Arquivo?*

*¿Será que a conjuntura económica que o país atravessa faz despertar para a necessidade do empreendedorismo, uma economia criativa, nos Arquivos?*

*¿Será possível tornar-se um serviço de Arquivo numa incubadora cultural?*

*¿Qual a sua viabilidade e sustentabilidade?*

De acordo com as evidências empíricas, conclui-se que não existe um único modelo para uma incubadora de empresas. A incubação de novos empreendimentos é um processo altamente flexível, perseguindo objetivos diferentes.

Tomando como exemplo as incubadoras de empresas criativas analisadas (casos 1 e 2), pode-se também concluir que os resultados e dimensão são semelhantes diferindo apenas nalguns aspetos: gestão, serviços prestados, foco e estratégia.

Em ambos os casos estudados verificou-se que as incubadoras gozam de uma localização privilegiada e são parte importante da estratégia de desenvolvimento local, inseridas da criação de um *cluster* de indústrias criativa da região Norte. Trata-se de incubadoras sem fins lucrativos, apoiadas por estruturas públicas (fundação e universidades).

Devido à elevada percentagem de empresários com pouca formação em gestão, pode-se ainda concluir a necessidade de uma maior ação das incubadoras nesta área, isto é, apoio ao desenvolvimento de programas de formação eficazes na área da gestão. Esta é uma área onde as incubadoras têm de melhorar o seu desempenho, principalmente no caso 1, devido à importância dada pelos empresários no desenvolvimento e acompanhamento do plano de negócios e gestão inicial das jovens empresas. O caso 2, com o intuito de colmatar esta lacuna na sua equipa de apoio, tem desenvolvido um projeto com a Escola de Gestão do Porto, a qual garante formação sobre princípios básicos de gestão aos jovens empresários.

Ambas as incubadoras selecionadas para este estudo disponibilizam serviços gerais e especializados que vão desde infra-estruturas físicas e equipamentos, serviços de consultadoria, formação, discussão e apresentação dos projetos com empresas incubadas e acesso a redes de conhecimento.

Por outro lado, verifica-se uma grande preocupação e investimento por parte destas incubadoras em estabelecer uma boa rede de contatos (*networking*), pois este é um dos fatores

mais valorizados por parte das empresas incubadas, principalmente na procura de incubadora de empresas.

Outro aspeto importante para o qual as incubadoras estudadas devem prestar apoio aos incubados é na procura de financiamento. Este é um ponto muito importante para as empresas emergentes, mas no qual ainda muito pouco se fez/faz. Existe uma preocupação em adquirir fundos para auto financiar-se.

A imagem e o prestígio da incubadora e da infra-estrutura onde se inserem são outros fatores fundamentais para as jovens empresas. Neste contexto, pela projeção nacional e internacional, da Fundação de Serralves e da Universidade do Porto, INSerralves e a UPTEC/PINC têm uma posição privilegiada, em particular, no domínio do património cultural e actividades ambientais. Deste modo, verifica-se que as incubadoras tentam tirar partido desta mais valia.

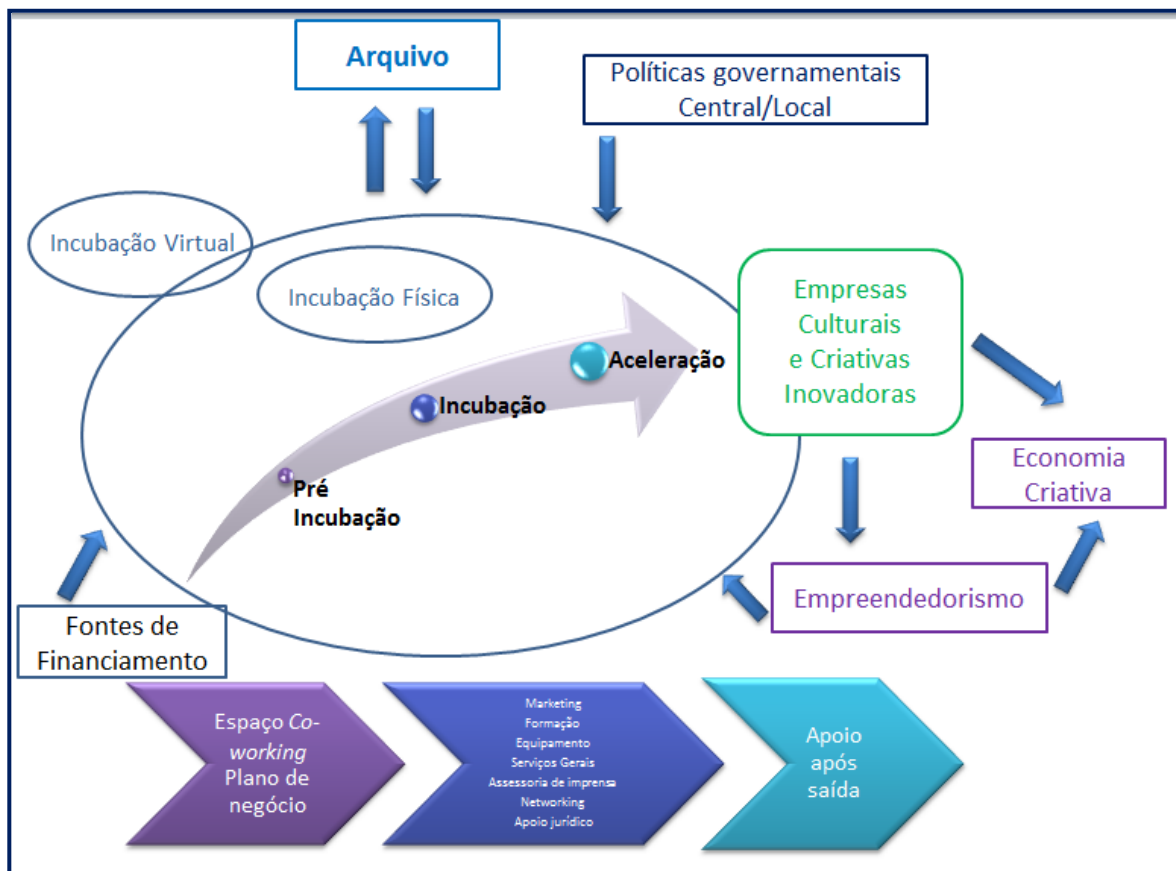
Uma incubadora deve estar em constante desenvolvimento e deve avaliar e ajustar o próprio processo de incubação, exemplo disso, é a incubadora INSerralves (caso 1) que se transformou numa incubadora virtual. Contudo, numa posição diferente está a UPTEC/PINC (caso 2) que proporciona aos seus incubados espaço para trabalho.

## **7.2. IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E PRÁTICA**

Perante a análise da atividade destas incubadoras, surge neta investigação as bases para a proposta de um modelo sistémico do processo de incubação de empresas (Rubio, 2001), o qual destaca a importância do posicionamento de uma incubadora no meio envolvente onde está implícita a existência e atividade da incubadora.

Desta forma, este modelo apresenta uma configuração do processo de incubação apoiado em três fases: “pré-incubação”, “incubação” e “aceleração” e ilustra a rede de relações e interações estabelecidas por uma incubadora. Assim, de acordo com este modelo, adaptou-se um outro para uma incubadora cultural e criativa, estabelecida no âmbito de um Arquivo (ver Figura 4).

Figura 4- Proposta de um modelo sistémico para uma incubadora no espaço de Arquivo



Fonte: Adaptado de Rubio (2001)

De acordo com a proposta deste modelo para o Arquivo, a fase de “pré-incubação” procura transformar as ideias ou projetos inovadores num negócio com potencial de mercado. Nesta fase, a incubadora pode oferecer as suas infraestruturas físicas, espaços *co-working*, assim como as suas competências intelectuais. Trata-se de uma fase preparatória da incubação, onde se planeia o futuro negócio em todas as suas vertentes, nomeadamente, a estratégica, contribuindo-se, adicionalmente, para o desenvolvimento da cultura empreendedora no arquivo.

Com este modelo, que é um dos contributos principais do presente trabalho de investigação, pretende-se mostrar que uma incubadora pode proporcionar-se aos empresários uma orientação geral sobre as características do processo de incubação, através de fóruns, conferências e palestras abertas a todo o público.

Deste modo, facilita-se o acesso aos conhecimentos requeridos para preparar o plano de negócios do projeto, bem como a assessoria nas diversas áreas de gestão, finanças, planeamento estratégico e em aspetos jurídicos relacionados com a criação de empresas, propriedade intelectual, industrial e patentes.

No processo de admissão dever-se-á tomar a decisão de admitir certas empresas com interesse para a atividade do arquivo, bem como para a investigação e “exploração” da informação e do conhecimento que um arquivo pode proporcionar. Se o processo de admissão não for razoavelmente consistente, a incubadora poderá incorrer em investimentos de capital e despesas operacionais para apoiar empresas que, mais tarde, se revelarão sem futuro. Esse desafio de seleção de empresas envolve uma equipa empresarial e do mercado ainda a ser desenvolvido (Lalkaka e Bishop, 1997).

A primeira fase, com duração máxima de um ano, permite ao empreendedor deixar a incubadora ou passar para uma das modalidades de incubação: virtual ou física, dependendo da das condições da incubadora.

A segunda etapa consiste na “incubação” propriamente dita. Aqui, proporciona-se ao empreendedor, no caso de incubação física, a infra-estrutura física necessária após a celebração do contrato de arrendamento, assim como o apoio estratégico e de gestão para o desenvolvimento das suas atividades, sob a forma de diversos serviços, tais como: espaços flexíveis, sala de reuniões e receção, serviços de limpeza, comunicações telefónicas e internet. No âmbito dos serviços técnicos, facilita-se o acesso aos apoios do arquivo, bem como consultoria, assistência técnica permanente e formação de empreendedores. Os serviços de carácter estratégico incluem o acesso a informação sobre as fontes de financiamento, apoio na negociação bancária, bem como processos de formação e de acordos entre empresas, cooperação institucional, etc, além de diversos outros serviços opcionais. Enquanto incubação virtual, prestam-se todos os serviços anteriores, com exceção do aluguer do espaço e serviços de limpeza, telefónico, eléctrico e internet. Sobre estes aspetos, Lewis (2002) considera que as áreas críticas na fase de incubação são a provisão de orientação na gestão, a assistência técnica e a consultoria.

A terceira etapa, denominada “aceleração”, começará quando a empresa terminar o processo de incubação propriamente dito, tendo como objetivo apoiar a instalação da jovem empresa fora da incubadora. As empresas poderão, no entanto, continuar a usufruir dos serviços, mediante o pagamento dos preços reais do mercado, beneficiando, sobretudo, do acompanhamento da sua atividade no novo ambiente desprotegido, ou seja, no ambiente concorrencial e globalizado.

Após esta fase entrarão no mercado empresas inovadoras de carácter cultural e criativo que contribuirá para o desenvolvimento do empreendedorismo e da economia criativa.

A nível da rede de relações de interferência para a atividade da incubadora, destaca-se a importância das influências políticas governamentais a nível central e local. Estas podem

proporcionar apoios bastante vantajosos, apesar de existirem regiões mais propícias e mais “abertas” para este tipo de investimento e reconhecer-se a sua importância para o desenvolvimento e diversificação da economia local e regional. As fontes de financiamento, fundos públicos ou privados, são um aspeto importante, principalmente para as incubadoras sem fins lucrativos.

De facto, modelo de Rubio (2001) partiu do entendimento de que as empresas a incubar devem ser iniciativas inovadoras baseadas em conhecimento com potencial de gerar valor acrescentado, gerar emprego e promover o desenvolvimento local, regional e nacional.

O ponto principal de entrada neste sistema corresponde aos potenciais clientes da incubadora, ou seja, jovens com ideias empreendedoras, com projetos, empresas que procuram a diversificação mediante inovações em produtos, processos, serviços ou novas oportunidades de negócio ou ainda, empresas que desejam patrocinar novos empreendimentos. São estas as entidades-chave, sem as quais não existiriam incubadoras, nem tão pouco funcionaria qualquer processo de incubação.

### **7.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

Este estudo não esteve isento de limitações. As maiores limitações deste trabalho são a escassez de estudos empíricos sobre a incubação de empresas, principalmente na área das indústrias culturais e criativas, suscetíveis de apontar caminhos de investigação, o que faz com que estes sejam muitos e vastos.

Este estudo apresenta ainda algumas limitações no que se refere ao método de investigação adotado. Embora o método de estudo de caso tenha sido o mais vantajoso para alcançar os objectivos propostos, apenas foram estudados dois casos/incubadoras. Devido a esta limitação, sugere-se que estudos futuros considerem outros casos neste âmbito, porque constatou-se que nos próximos meses várias incubadoras ligadas à indústria cultural e criativa iniciarão a sua atividade em Portugal.

Como referido, o método de estudo de caso produz resultados e conclusões que não podem ser generalizadas. Portanto, esta limitação impõe a necessidade de confirmar os resultados obtidos a partir de outras instituições e, no futuro, conciliar com uma abordagem quantitativa para, dessa forma, generalizar os resultados.

Futuros projetos podem também dar continuidade a este estudo, desbravar áreas e responder a questões sobre a viabilidade e sustentabilidade da especialização das incubadoras. Este tipo de estudo tem-se aplicado às incubadoras com vários domínios de conhecimento (talvez

porque foram as primeiras aparecer no mercado). Por exemplo, tentar averiguar porque um tipo de incubadora cria mais valor do que outro, é uma questão que merece resposta em estudos futuros.

Desenvolver estudos comparativos de incubadoras especializadas nacionais com incubadoras internacionais, examinar que pontos se deve mudar e evoluir, explora as características gerais e os serviços de apoio dado às empresas, são aspectos que merecem também ser investigados em estudos futuros. Neste sentido, seria interessante realizar um estudo sobre o contexto, os moldes, a estrutura e os serviços que uma incubadora de biblioteca que irá surgir no estado de Arizona, nos Estados Unidos da América.

Interessante seria, também, comparar a sobrevivência das empresas apoiadas em incubadoras criativas e culturais, as quais inicialmente são protegidas e privilegiam de políticas favoráveis ao seu crescimento, com as empresas criadas e desenvolvidas fora das incubadoras.

Finalmente, apesar das limitações descritas neste estudo, considera-se que os resultados e conclusões obtidos podem ser um válido contributo na compreensão do processo de criação e desenvolvimento de uma incubadora cultural e criativa e, em particular, no contexto do Arquivo.



## BIBLIOGRAFIA

- AERTS, K., MATTHYSSENS, P. e VANDENBEMP, K. (2007). Critical Role and Screening Practices of European Business incubators. *Technovation*, Vol. 27, No. 5, pp. 245 -267.
- ALBERCH I FUGUERAS, R. (2003). La dinamización cultural en el archivo, un reto futuro. *VII Jornadas Archivísticas. Aprender y enseñar con el archivo*. Huelva, pp.127-135.
- ALBERCH, I FUGUERAS, R. e BOADAS, J. (1991). *La función cultural de los archivos*. Euskadi: Gobierno Vasco, Departamento de Cultura.
- ALBERCH, I FUGUERAS, R., BOIX LLONCH, L., NAVARRO SASTRE, N., et al. (2001). *Archivos y cultura: manual de dinamización*. Gijó: TREA.
- ALBERT, P., BERNASCONI, M. e GAYNOR, L. (2002). *Les incubators: Emergence d'une Nouvelle Industrie-Rapport de Recherche*. CERAM Sophia Antipolis. Disponível em URL <[http://postel-vinay.net/osi/rapport\\_final\\_incubateurs\\_avril\\_2002.pdf](http://postel-vinay.net/osi/rapport_final_incubateurs_avril_2002.pdf)> [último acesso em 16 março de 2013].
- ALBERT P. E GAYNOR L. (2001). Incubators - Growig up,moving out. *A review of the literature*. CERAM Sophia Antipolis. Disponível em URL <<http://www.ceram.fr>> [último acesso em 16 março de 2013].
- ALBERT, P., BERNASCONI, M. e GAYNOR, L. (2004). *Incubation in Evolution: Strategies and Lessons Learned in four countries*. NBIA Publications, Athens, Ohio.
- ALVES, I., RAMOS, Margarida M. Ortigão, GARCIA, Maria Madalena, et al. (1993). *Dicionário de Terminologia Arquivística*. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro.
- AMARAL, Sueli Angélica (2011). Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação. *Ciências da Informação*, Brasília, DF, Vol. 40, No.1, pp.85-98.
- ANDER-EGG, E. e IDÁÑEZ, M. J. A. (1999). *Como elaborar um projecto: guia para desenhar projectos sociais e culturais*. Lisboa: Centro Português de Investigação em História e Trabalho Social, Projecto Atlântida.
- ANDERSSON, S. (2000). Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, vol. 30, No. 1, pp. 65-94.
- ANPROTEC (2012). Sistema de Acompanhamento de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas - SAPI. Disponível em URL <<http://www.anprotec.org.br>> [último acesso em 10 janeiro de 2013].
- ANTUNES, M.J. (2011). Sociedade e Economia do Conhecimento: Análise dos Programas de Governo (2002-2011). *VII Congresso SOPCOM*, realizado de 15 a 17 de dezembro.
- AUDRETSCH, D.; THURIK, R.; VERHEUL, I. e WENNEKERS, S. (2004). *Understanding entrepreneurship across countries and over time*. Tinbergen Institute Discussion Paper.
- AUDRETSCH, D. B. (2004). Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for entrepreneurship. *Industry innovation*, Vol. 11, No.3, pp. 167 - 191.
- AUDRETSCH, D.B. e KEILBACH, M. (2004). Entrepreneurship capital and economic performance. *Regional Studies*, Vol.38, No.8, pp. 949-959.
- AUGUSTO MATEUS & ASSOCIADOS (2010). *Sumário Executivo do Estudo sobre "O Sector Cultural e Criativo em Portugal"*. Lisboa: s.n.

- AYDALOT, P. e KEEBLE, D. (1988). *High Technology Industry and Innovative Environments: The European Experience*. London.
- BADGER, E. (2013). Why Libraries Should Be the Next Great Start-Up Incubators. *The Atlantic Cities Place Matters*. Disponível em URL: <http://www.theatlanticcities.com/jobs-and-economy/2013/02/why-libraries-should-be-next-great-startup-incubators/4733/>. [último acesso em 16 abril de 2013].
- BARBOSA-DA-SILVA, F. A. (Org.) (2010). *Indicador de desenvolvimento da economia da cultura*. Brasília: IPEA.
- BARDIN, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. 3.ed. Lisboa: Edições 70.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.
- BARRETO, A. de A. (1996). A eficiência técnica e económica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. *Ciência da Informação*, Vol. 25, No. 3, pp.152-169.
- BARRETO, A. de A. (1999). Oferta e a demanda da informação: condições técnicas, económicas e políticas. *Ciência da Informação*, Vol. 28, No. 2, pp. 168-173.
- BARRETO, A. de A. (2000). O mercado de informação no Brasil. *Informação & Informação*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-34.
- BELL, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press.
- BELL, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Lisboa: Gradiva.
- BELLOTTO, H. L. (1980). Assistência educativa em arquivos. *Revista do Arquivo Municipal*, São Paulo, No. 43, pp. 9-24.
- BELLOTTO, H. L. (2005). Difusão editorial, cultural e educativa em arquivos. *Arquivos permanentes: tratamento documental*, São Paulo, T.A. Queiroz, pp. 147-163.
- BENDASSOLLI, P. et al. (2009). Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Vol.49, No.1, pp. 010-018.
- BERGEK, A. e NORMAN, C. (2008). Incubator Best Practice: a framework. *Technovation*, Vol. 28 No.1-2, pp. 20-28.
- BERTINI, A. (2008). *Economia da Cultura: A indústria do entretenimento e o áudio visual no Brasil*. São Paulo: Saraiva.
- BEUGELSDIJK, S. (2005). A note on the theory and measurement of trust in explaining differences in economic growth. *Cambridge Journal of Economics*, Advance Access.
- BILTON, C. (2007). Cultures of Management: Cultural Policy, Cultural Management and Creative Organizations. Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick, Inglaterra. Disponível em URL <<http://www.lse.ac.uk/collections/geographyAndEnvironment/research/Bilton-june28.doc>> [último acesso em 10 dezembro de 2012].
- BIZZOTO, C. E. N. (2008). *Incubação de Empresas - Aspectos Chaves*. Blumenau: Editora Diretiva.
- BOGDAN, R., e BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- BOLTON, W. (1997) *The University Handbook on Enterprise Development*. Paris: Columbus.

- BRAVO, M. P. C.; EISMAN, L. B. (1998). *Investigación Educativa*, 3ª Ed. Sevilla: Ediciones Alfar.
- BRUNHEIRA, L. (s/d). O conhecimento e as atitudes de três professores estagiários face à realização de actividades de investigação na aula de Matemática. Disponível em URL <http://ia.fc.ul.pt/textos/lbrunheira/> [último acesso em 10 janeiro de 2013].
- BUYS E MBEWANA (2007). Key Success Factors for Business Incubation in South Africa: The Godisa Case Study. *S.Afr. j. sci.*, Vol.103, No.9-10, pp.356-358.
- BYGRAVE, W.D. (1993). Theory building in the entrepreneurship paradigm. *Journal of Business Venturing*, No.8, pp. 255-280.
- BYGRAVE, W. D. (2004). The Entrepreneurial Process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. The portable MBA in entrepreneurship. *Hoboken, NJ: John Wiley & Sons*, pp. 1-27.
- CAETANO, D. (2012). *Empreendedorismo e Incubação de Empresas*, bnomics, Lisboa.
- CAIADO, A. C. (2011). *Economia criativa: economia criativa na cidade de São Paulo*. São Paulo: Fundap.
- CALAZANS, A. T. S. (2006). Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*, Vol. 18, No. 1, pp. 63-70. Disponível em URL <<http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/viewissue.php?id=12>>. [último acesso em 10 dezembro de 2012].
- CARAYANNIS, E.G. e VON ZEDTWITZ, M. (2005). Architecting glocal (global-local), Real Virtual Incubator Networks (G - Rvins) as Catalysts and Accelerators of Entrepreneurship in transitioning and Developing Economies: Lessons Learned and Best Practices from Current Development and Business Incubation Practices. *Technovation*, Vol.25, No.2, pp. 95 -110.
- CARLAND, J. W; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. (1988). An entrepreneurship Index: an empirical validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Boston, Vol. 25, No. 3, pp. 244-265.
- CARSALADE, F. de L. (2006). *Cultura como chave de compreensão da realidade*. São João Del Rei, Minas Gerais. Disponível em URL: <<http://www.pdturismo.ufsj.edu.br/artigos/culturachave.shtml>>. [último acesso em 10 dezembro de 2012].
- CARTON, R. B., HOFER, C. W.; MEEKS, M. D. (1998). *The entrepreneur and entrepreneurship: definition of role in the society*. Georgia University. Disponível em URL: <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/pdf/32.pdf>. [último acesso em 10 dezembro de 2012].
- CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. (2000). A Sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? *Ciência da Informação*. Vol.29, No. 3, pp.33-39.
- CASSON, M. C. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede - A era da informação: Economia, sociedade e cultura*, Vol.1, São Paulo: Paz e Terra.
- CASTELLS, M. (2007). *A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. (2001). Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. *Produção*, Vol. 10, No. 2, pp. 53-64. Disponível em URL <http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a05> [último acesso em 10 janeiro de 2013].
- CHAN, K. F. e LAU, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, Vol.25, No.3, pp. 1215-1228.

COHEN, J., SIMMIE, J. (1991). Innovation and technopolis planning in Britain and France. National Institute of Economic and Social Research, *Single European Market Initiative* (Working Paper, 4).

COLOMBO, M. G. e DELMASTRO, M. (2002). How effective are technology incubators? Evidence from Italy. *Research Policy*, Vol. 31, pp. 1103-1122.

COMISSÃO EUROPEIA (2002), *Future of Creative Industries*, Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2010), *LIVRO VERDE - Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas*, COM (2010) 183 Final, 27 de abril, Bruxelas.

CONCELHO DA UNIÃO EUROPEIA (2004). *Conclusões do Concelho - Fomentar o Empreendedorismo*, (2004/c 86/02), JOUE, 6 de Abril, Bruxelas.

CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H; PERSSON, O. (2006). Entrepreneurial studies: the dynamic research front a developing social science. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 375- 398.

COUTINHO, C. P., CHAVES, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 15, No.1, pp. 221-243.

CLARA, C. & JOSÉ, C. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 15, No.1, pp. 221-244.

CRESWELL, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications.

CRUZ, J. (2003) *Manual de Arquivística*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

CUNHA, M.H. (2007). Gestão Cultural: Construindo uma identidade profissional. *III ENECULT - Encontro de Est. Multidisc. em Cultura*, Salvador.

CURRIE, J. (1985). *Science parks in Britain - their role for the late 1980s*. CSP Economic Publications.

DCMS (1998). *Creative Industries Mapping Document*, Department of Culture Media and Sport, London.

DCMS (2001). *Creative Industries Mapping Document and Technical Report*, Department of Culture Media and Sport, London. Disponível em URL <[http://www.culture.gov.uk/creative\\_industries/QuickLinks/ publications](http://www.culture.gov.uk/creative_industries/QuickLinks/publications)> [último acesso em 16 dezembro de 2012].

DCMS (2005). *Creative Industries Economic Estimates - Statistical*. Bulletin October 2005, Department of Culture Media and Sport, London.

DCMS (2006). *The Role of Higher and Further Education*, Department of Culture Media and Sport, London.

DCMS (2010). *Creative Industries Economic Estimates Statistical Bulletin*. London. Disponível em URL: <[http://www.culture.gov.uk/global/research/ statistics\\_outputs/](http://www.culture.gov.uk/global/research/statistics_outputs/)>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].

DCITA (2002). *Creative Industries Cluster Study*. Department of Communications, Information Technology and the Arts, Australia.

DCITA (2003). *The Measurement of Creative Digital Content*. Department of Communications, Information Technology and the Arts, Australia.

DECRETO-LEI N.º16/93, de 23 de janeiro. *Definição da política arquivística nacional*.

- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (2006), "The Discipline and Practice of Qualitative Research", in Denzin e Lincoln (Ed.) *Handbook of Qualitative research*, SAGE Publications, Inc., pp. 1-28.
- DIMAGGIO, P. (1982). Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston. *Media, Culture, and Society*, No. 4, pp. 33-50. Disponível em URL: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/1920>>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- DIMAGGIO, P. (1986). Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston: The Creation of an Organizational Base for High Culture in America. *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*. New York: Oxford University Press, pp. 41- 61.
- DIOCHON, M.; MENZIES E GASSE, Y. (2003). Insight into the dynamics of Canadian Nascent Entrepreneurs' Start-up Effort and the Role Individual Factors Play in the Process, *Paper presented to the 20th Annual CCSBE Conference*, Victoria, pp. 6-8. Mimeo, St. Francis Xavier University, Brock University and Université Laval.
- DORFMAN, N. S. (1983). Route 128: The development of a regional high technology economy, *Research Policy*, Vol. 12, pp. 299-366.
- DORNELAS, J. C. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DORNELAS, J. C. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DRUCKER, P. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row.
- DRUCKER, P. (1991). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DRUCKER, P. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Business.
- ENTERPRISE EDUCATION (2006). National Council for Graduate Entrepreneurship. *Working Paper 043/2006*. Agosto. Disponível em URL:<<http://www.ncge.com/files/biblio1002.pdf>> [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- ETZKOWITZ, H. (2003). Innovation in innovation: the triple helix of university-industrygovernment relations. *Social Science Information*, Vol.42, No. 3, pp. 293-337.
- EUROPEAN COMMISSION (2002). *Final Report: Benchmarking of Business Incubators*, Ed. Centre for Strategy and Evaluation Services.
- EUROPEAN COMMISSION (2001). *Innovation and technology transfer*. Ed. Centre for Strategy and Evaluation Services.
- EUROPEAN COMMISSION (2009). *Incubators for Cultural Enterprises*. European territorial cooperation for the Mediterranean.
- FIATES, J. E. A. (2005). Incubação de Empresas, Ferramentas, métodos e técnicas para gestão de um programa de sucesso. *Infra-estrutura e Serviços da Incubadora de Empresas*, Brasília. ANPROTEC & SEBRAE, Cap.6., pp. 48-51.
- FIDEL, R. (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, pp. 37-50.
- FILION, L.J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP Revista de Administração*, Univ. São Paulo, Vol.34, No. 2, pp.5-28.

FILSER, M. (2005). Le management des activités culturelles et de loisirs: questions stratégiques et état des recherches académiques. *Cahiers de Recherche*. Centre de Recherche en Marketing de Bourgogne, France.

FLORIDA, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books, New York.

FONTANA, A., FREY, JH. (1994). Entrevistas: A arte da ciência. In: Denzin & Lincoln (Eds.), *Manual da pesquisa qualitativa*, London: Sage, pp. 361-377.

FORTIN, M. (2003). Métodos de amostragem. In: FORTIN, M. *O processo de investigação: da conceção à realização*, 3ª Edição, Lusociência, Loures, pp. 201-214.

FRANCO, A. (2007). *Empreendedorismo político*. Disponível em URL: <http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/01/artigo2.htm>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].

GASPAR, F. (2009). The importance of entrepreneurship competitions to spread entrepreneurship spirit and to support startup creation - a survey in Portugal. In: *Actas do 15º Congresso da APDR (Associação Para o Desenvolvimento Regional)*. Cidade da Praia, Cabo Verde, 11 de Julho.

GEM (2007). *Global Entrepreneurship Monitor - Projecto GEM Portugal*.

GEM (2010). *The Global Entrepreneurship Monitor: Projecto GEM Portugal*. Disponível em URL: <http://www.gemconsortium.org/docs/2271/gem-portugal-2010-report> [último acesso em 16 dezembro de 2012].

GOMES, A. F. (2005). O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. *RAE-Revista Eletrônica de Administração*, Vol. 6, No.7, pp. 5-9.

GOMES, E. e BRAGA, F. (2001). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus.

GOMES, E. (2008). *Oportunidades de negócios em indústrias criativas: uma visão prospectiva na cidade de Fortaleza*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

GOMEZ, G. R.; FLORES, J.; JIMÈNEZ, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378.

GOUVEIA, N. (2008). *Arquivo Regional da Madeira - Implementação e desenvolvimento de projectos educativos e culturais: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Departamento de História. Universidade de Évora, Évora

GREBEL, T.; PYKA, A.; HANUSCH, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and Innovation*, Vol. 10, No. 4, pp. 493-514. Disponível em URL: <http://www.wiwi.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/206.pdf>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].

GRIMALDI, R. & GRANDI, A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models. *Technovation*, No. 25, pp. 111 - 121.

GUERRERO, M.; URBANO, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 37, No. 1, pp. 43-74. Disponível em URL: <http://www.springerlink.com/content/q618065w217172vx/>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].

HACKETT, S.M. & DILTS, D.M. (2004a). A Real Options - Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No.1, pp. 41 -54.

- HACKETT, S.M. & DILTS, D.M. (2004b). A Real Options - A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No.1, pp. 55 -82.
- HANSEN, M.T., CHESBROUGH, H.W., NOHRIA, N. E SULL, D.N. (2000). Networked Incubators: Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.5, pp. 74 -84.
- HARTLEY, J. (2005). Creative industries. In: J. Hartley, *Creative industries*. Londres: Blackwell, pp. 1-40.
- HEREDIA HERRERA, A. (1991). *Archivística General. Teoría y práctica*, Sevilla, España.
- HISRICH, R.D., PETERS, M.P. AND SHEPHERD, D.A. (2005). *Entrepreneurship*. 6th edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, MA.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P. AND SHEPARD, D. A.(2009). *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed.
- HOSELITZ, B. (1952). Entrepreneurship and Economic Growth. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol.12, No.1, pp. 97-110.
- HOWKINS (2001). *The Creative Economy: How people make money from ideas*. Allen Lane, The Penguin Press.
- HUBERMAN, A.M. & MILES, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- INOVATES (2009). *Tipos de Incubadoras*. Disponível em URL: <<http://www.inovates.com.br/incubacao/tiposIncubadoras.php>> [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- JAÉN GARCÍA, L. F. (2006). La Difusión de Archivos: estrategias para su proyección. *Convención Internacional de Archivistas*. Mar del Plata, Argentina.
- KELLET, S. (2006). A Picture of Creative Entrepreneurship: Visual Narrative in Creative Enterprise Education . *National Council for Graduate Entrepreneurship*, Working Paper No. 043. Disponível em URL: <<http://www.ncge.org.uk/communities/index.php>>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- LALKAKA, R.; BISHOP, J. (1997). *Business Incubators in Economic Development: An Initial Assessment in Industrialising Countries*. United Nations Development Programme.
- LALKAKA, R. (1997). *Technology business incubators: Critical determinants of success*. Science-Based Economic Development.
- LALKAKA, R. (2001). Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be ). In: *International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development*, Brussels, pp.14 -15.
- LALKAKA, R. (2002). Technology Business Incubators to Help Build an Innovation based Economy. *Journal of Change Management*, No.3, pp. 167-176.
- LATOEIRA, C. (2007). Indústrias criativas: mapeamento, organização e estudos de caso. *Prospectiva e Planejamento*, No. 14.
- LEE, J. (1997). The motivation of women entrepreneurs in Singapore. *Inte Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 3, No.2.
- LEIBENSTEIN, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*, Vol.38, No.2, pp. 72-83.

- LEMOS, C. (2000). A inovação na era do conhecimento. *Estratégicas*, No. 8, pp. 157-180.
- LERNER, M.; S. HABER (2001). Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*, No.16, pp. 77-100.
- LEWIS, D. (2002). Does Technology Incubation work? *A Critical review of the evidence*. NBIA Publications, Athens, Ohio.
- LOGUE, A. C. (2000). Incubators: how to hatch your idea for a training business. *Training and Development*, Alexandria, Vol.54, No. 8.
- LONGENECKER, J. G. *et al.* (1997). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo, Makron Books.
- LUMPKIN, J. R., & IRELAND, R. D. (1988). Screening practices of new business incubators: The evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, Spring, pp. 59-81.
- LUNDVALL, B-Å; JOHNSON, B.; ANDERSEN, E.S.; DALUM, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, Vol. 31, No. 2, pp. 213-231.
- LYMAN, P. E VARIAN, H. (2000). *How much information*. Disponível em URL: <http://www.sims.berkeley.edu/how-much-info/index.html> [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- MACÊDO, F.; BOAVA, D.; SILVA, A. (2009). Estudo sobre as abordagens econômica e comportamental no empreendedorismo. *SEMEAD - Seminários em Administração*. Disponível em URL: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=597](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=597) [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- MANTOVANI, D.; GRANITO, R.; CABRAL, D.; LEITE, M. F. (2006). O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, Vol. 3, No. 1, pp. 90-101. Disponível em URL: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/53>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- MARQUES, J. P. C. (2005). *As incubadoras de empresas com ligações à Universidade e a cooperação universidade - indústria: o caso de Portugal*. PhD Thesis, DEGEI - Universidade de Aveiro, Aveiro.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. (2007). A Orientação Empreendedora em Organizações de Tecnologia da Informação. In: *Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)*, No. 4, São Paulo/SP. Anais.
- MASSEY, D.; QUINTAS, P.; WIELD, D. (1992). High tech fantasies: science parks in society. *Science and space*. Routledge.
- MIAN, S.A. (1997). Assessing and Managing the University Tecnology Business Incubator: an Integrative Framework. *Journal of Business Venturing*, No. 12, pp. 251-285.
- MIAN, S. (1996). Assessing the value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, Vol. 25, pp. 325-335.
- MILLER, D. e FRIESEN, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 921.

MISSÃO PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. *Livro verde para a sociedade da informação em Portugal*. Disponível em URL: <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/LivroVerde1997.pdf>. [último acesso em 10 janeiro de 2012].

NADAI, F.; CALADO, L. (2006). Uma análise crítica do termo 'organizações intensivas em conhecimento'. *Revista Gerpros da Unesp*, São Paulo, Vol.1, No. 2, pp.1.

NECK, H. M. *et al.* (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, Vol. 42, No. 2, pp. 190-208.

NP 4041 - *Informação e Documentação. Terminologia Arquivística. Conceitos Básicos* (2005). Disponível no Instituto Português da Qualidade.

NAVARRA, P.; RUIZ RODRÍGUEZ, A. (1998). La Difusión de Información en los Archivos: páginas Web. *Revista Tria*, Vol. 6, pp. 153-163.

O' Regan, Tom (2001). *Cultural Policy: Rejuvenate or Wither? Professorial Lecture*, Griffith University.

OECD (1997). *Technology Incubators: nurturing small firms*. Paris.

OECD (1999). *Business incubation: international case studies*. Paris.

PATTON, MP. (1990). *Avaliação qualitativa e métodos de pesquisa*. (2<sup>a</sup> ed.). London: Sage.

PETERS, L., RICE, M. E SUNDARARAJAN, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of technology Transfer*, Vol. 29, No.1, pp. 83 -91.

PINHO, L. (2011). Creative Business Entrepreneurship: the Portuguese creative business incubators. *International Journal Transitions and Innovation Systems*, Vol.1, No.4.

PIQUER ADELL, C. (2003). El merchandising en los archivos: una propuesta económica y cultural, una visión global y humana. *VII Jornadas Archivísticas. Aprender y Enseñar con el Archivo*. Huelva, pp. 111-125.

PONTE, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema, No.25, pp. 105-132.

QUIVY E CAMPENHOUDT (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RAE, David (2005). Cultural diffusion: a formative process in creative entrepreneurship?. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 6, No.3.

RAFFO, C.; LOVATT, A.; BANKS, M.; O'CONNOR, J. (2002). Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector. *Education & Training*, Vol. 42, No.6, pp. 356.

RAMÍREZ, J. C. (2009). La difusión en los archivos: importante herramienta de proyección ante la sociedad. *Revista Códice*, Vol. 5, No. 2, pp.187-193.

REIS, A. C. F. (2007). *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura*. Barueri, São Paulo: Manole.

REIS, A. C. F. (2008a). *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, Cap. 1, pp. 14-49.

REIS, A. C. F. (2008b). *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, Cap. 5, pp.126-143.

RIBEIRO, F. (2004). *O perfil profissional do arquivista na sociedade da informação*. Disponível em URL: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo8871.PDF>>. [último acesso em 16 março de 2012].

RICE, M. P. & MATTHEWS, J. B. (Coords.) (1995). Growing new ventures and creating new jobs : principles & practices of successful business incubation. *Seminário da Associação Americana de Incubadoras*, No. 9, Scottsdale, Arizona, EUA.

RICE, M. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, Vol.17, pp. 163-187.

RIVAS Fernández, J. B. (2006). La Sociedad del Ocio: un reto para los archivos. In: *CÓDICE Revista Facultad de Sistemas de Información y Documentación*, Vol.2, No. 2, pp. 71-82.

ROMERO C., R. “Los Archivos y la Difusión Cultural: el ámbito de las exposiciones”. ARCHIVUM.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. (1998). *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

RUBIO, M. L. (2001). Un Modelo flexible de incubación para emprendimientos innovadores. In: *ANPROTEC e SEBRAEE. World conference on Business Incubation*. ANPROTEC, SEBRAE, Rio de Janeiro.

SANTOS-DUISENBERG, E. (2008).The Challenge of Assessing the Creative Economy. *Creative Economy Report 2008*. Geneva/New York: Unctad/UNDP, 2008. Disponível em URL: [http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/1\\_ec/Apresentacao\\_Edna\\_dos\\_Santos.pdf](http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/1_ec/Apresentacao_Edna_dos_Santos.pdf) [último acesso em 16 dezembro de 2012].

SARKAR, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SCHUMPETER, J. A. (1951). *Capitalisme, Socialisme et démocratie*. Paris, Payot.

SCHUMPETER, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

SCHWARTZ, M. (2009). Beyond Incubation: An Analysis of Firm Survival and Exit Dynamics in the Post-Graduation Period, *Journal of Technology Transfer*, No.34, pp.403-421.

SCHWARTZ, M. AND HORNYCH, C. (2008). Specialization as Strategy for Business Incubators: An Assessment of the Central German Multimedia Center. *Technovation*, Vol. 28, No.2, pp.436-449.

SCHWARTZ, M. AND HORNYCH, C. (2010). Cooperation Patterns of Incubator Firms and the Impact of Incubator Specialization: Empirical Evidence from Germany. *Technovation*, Vol. 30, No. 3, pp.485-495.

SERRALVES (2008). *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte*, Relatório Final. Disponível URL: <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/PDFs/N%20Criativo%20Relatorio%20Final.pdf> [último acesso em 16 março de 2013].

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. Vol.25, No.1, pp.217-226.

SKYRME, D. (1999). *Knowledge Networking: creating the collaborative enterprise*. Butterworth Heinemann, Oxford.

- SMILOR, R. & M Gill, D. (1986). *The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- SOUZA, Eda C. L. (2005). Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda C. L.; GUIMARÃES, Tomás A. (org) *Empreendedorismo Além do Plano de Negócios*. São Paulo: Atlas.
- SPOLIDORO, R. (1997). A sociedade do conhecimento e seus impactos no meio urbano. In PALADINO, Gina G. (Org.); MEDEIROS, Lucília A. *Parques tecnológicos e meio urbano: artigos e debates*. [Brasília]: ANPROTEC, pp. 11-54.
- SQUIRRA, S. (2005). Sociedade do Conhecimento. In: MARQUES DE MELO, J. M.; SATHLER, L. *Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação*. São Bernardo do Campo, SP: Umesp.
- STAINSACK, C. (2003). *Estruturação, organização e gestão de incubadoras tecnológicas*. Dissertação de Mestrado. CEFET-PR, Curitiba.
- STAKE, R. E. (2000), Cases studies. In: Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications, Inc., pp. 435-454.
- STAKE, R. E. (2005). Qualitative case studies. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 433-466.
- STINCHCOMBE, A.L. (1965). Social Structure and Organizations. In: March, J.G. (ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Company, pp. 142-193.
- SWEDBERG, R. (2000). *Entrepreneurship: The social science view*. N.York, Oxford University Press.
- SWEDBERG, R. (2006). The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna. *Journal of Cultural Economics*, Vol. 30, No.4, pp. 23-26.
- THORNTON, P. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, No. 25, pp. 19-46.
- THROSBY, D. (2001). *Economics and Culture*, Melbourne: Cambridge University Press.
- TORNATZKY, L., Sherman, H. & Adkins, D. (2003). *Incubating Technology Businesses: A national benchmarking study*. NBIA Publications, Athens, Ohio.
- TUCKMAN, B. (2000). *Manual de investigação em educação: como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- UDELL, G. (1990). Are Business Incubator Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products. *Journal of Production Innovation Management*, Vol. 7, pp. 108-122.
- UNCTAD (2004). *Creative Industries and Development*, São Paulo.
- UNCTAD (2008). *Creative economy report: the challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*. Disponível em URL: <[http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf)>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- UNITED NATIONS (2010). *Creative Economy: A Feasible Development Option. Creative Economy Report 2010*. Geneva/New York: Unctad/UNDP.
- VEDOVELLO, C.; GODINHO, M. (2003). Business Incubators as a Technological Infrastructure for Supporting Small Innovative Firms Activities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3, No. 1/2, pp. 4-21.

- VENKATARAMANN, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: an Editors perspective. In: J. Katz & R. Brockhaus ( Ed.), *Advances in Entrepreneurship: Firm Emergence and Growth*, No.3, pp. 119 -138.
- VERDÚ, A. P. (2003). Archivos, Dinamización y Formación. El Archivo Municipal de Córdoba. *VII Jornadas Archivísticas. Aprender y enseñar con el archivo*. Huelva, pp. 89-103.
- VALE, I. (2004). Algumas notas sobre Investigação Qualitativa em Educação Matemática, O Estudo de Caso. *Revista da Escola Superior de Educação de Viana do Castelo*, Vol.5.
- VOHORA, A.; WRIGHT, M. e LOCKETT, A. (2004). Critical Junctures in the Development of University High-tech Spinout Companies. *Research Policy*, Vol. 33, pp. 147-175.
- WIGGINS, J.; GIBSON, D. V. (2003). Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. *Entrepreneurship and Innovation Management*, Austin, Vol. 3, No. 1/2, pp. 56-66.
- WILSON, N.; STOKES, D. (2002). Cultural entrepreneurs and creating exchange. *Journal of research in marketing & entrepreneurship*. Londres, Vol.4, No. 2, pp. 37-52.
- WOLFFENBÜTTEL, A. P. (2001). *O impacto das incubadoras nas universidades*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre.
- WORK FOUNDATION 2007. *Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries*. Research Report. London.
- WORLD BANK (1999). *World development report on knowledge for development*. Oxford University Press.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman.
- YÚDICE, G. (2004). *A conveniência da cultura: usos da cultura na era global*. Belo Horizonte: UFMG.
- ZAHRA, S.A., JENNINGS, D.F. & KURATKO, D.F. (1999a). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24, No. 2, pp. 45-65.
- ZAHRA, S.A., NIELSEN, A.P. & BOGNER, W.C. (1999b). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23, No.3, pp.169-189.
- ZARDO, J. e KORMAN, S. (2005). O Empreendedor Cultural e a Questão da Diferença. In: *Incubadoras Culturais - Do Negócio da Cultural à Cultura dos Negócios: um guia para planejamento e gestão*. Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, pp. 44-54.
- ZARDO, J. e MELLO, R. (2012). Rio criativo - incubadora de empreendimentos da economia criativa do estado do rio de janeiro: análise crítica da universidade empreendedora executora de política pública. *Revista Eletrônica Sistema e Gestão*, No. 7, pp. 206-221.
- ZEDTWITZ, M. Von (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3, No.1/2, pp.176-96.
- ZIMMERMAN, M.; ZEITZ, G. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp.414-431.

## **ANEXOS**



## Anexo 1- Entrevista ao gestor da incubadora INSerralves

### GUIÃO DE ENTREVISTA

#### Questionário 1: DIRIGIDO AOS GESTORES DAS INCUBADORAS

A presente entrevista destina-se a servir de base ao trabalho de investigação que conduzirá à elaboração de uma dissertação com o tema: “Empreendedorismo Cultural: os arquivos visto sob a perspetiva de Incubadoras Culturais”.

#### I - IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA INCUBADORA

1- Qual é o nome da Incubadora?

INSerralves

2- Início da atividade:

2.1. Qual a data de início de atividade como incubadora física de indústrias criativas?

Início de 2008, inaugurando com 15 projetos incubados.

2.2. Qual a data de início de atividade como incubadora virtual de indústrias criativas?

15 de Março de 2013

3.1. Qual era a natureza jurídica da incubadora INSerralves, enquanto incubadora física de indústrias criativas?

1. Instituição Pública sem fins lucrativos: \_\_\_\_\_
2. Instituição Pública com fins lucrativos: \_\_\_\_\_
3. Instituição Privada com fins lucrativos: \_\_\_\_\_
4. Sociedade por quotas: \_\_\_\_\_
5. Sociedade Anónima: \_\_\_\_\_
6. Outra:  Qual? Instituição Privada sem fins lucrativos

3.2. Qual é a atual natureza jurídica da incubadora INSerralves, enquanto incubadora virtual de indústrias criativas?

A natureza jurídica permaneceu igual, instituição privada sem fins lucrativos

4- Existe alguma situação de dependência da Incubadora?

1. Incubadora de uma Universidade: \_\_\_\_\_  
Se sim, qual?

2. Incubadora integrada na estrutura de um Parque de Ciência e Tecnologia: \_\_\_\_\_  
Se sim, qual?

3. Incubadora integrada na estrutura de um Parque Tecnológico: \_\_\_\_\_  
Se sim, qual?

4. Incubadora sediada num Parque Tecnológico: \_\_\_\_\_

Se sim, qual?

5. Centros de inovação de negócios (BIC): \_\_\_\_

6. Incubadora independente: \_\_\_\_

7. Outra situação: X Qual? Incubadora dependente da Fundação Serralves.

Com parcerias com a Universidade do Porto e Universidade Católica do Porto

5- Quais são os associados/sócios/acionistas participantes no capital da incubadora e respetiva percentagem de participação?

Por via indireta são os mesmos associados da Fundação Serralves, que conta com o apoio de 180 associados, nos quais constam Câmaras Municipais, Bancos, Empresas Privadas, Personalidades Nacionais, entre outros.

6- Esta incubadora tem alguma orientação sectorial definida?

1. Não: X

2. Sim: \_\_\_\_ Qual?

1. Incubação de empresas da área dos serviços: \_\_\_\_

2. Incubação de empresas da área comercial: \_\_\_\_

3. Outra: \_\_\_\_ Qual?

7 - Indique que tipo de sectores criativos estão, ou já estiveram, incubados? (se existirem outros indique por favor?) X

Enquanto incubadora física de indústrias criativas:

Património	Património (Museu, Bibliotecas e Arquivo) inclui aqui a Conservação e Restauro	X
	Artesanato/ Cultura Popular	
Artes de Espetáculo	Artes Visuais (pintura, escultura, fotografia)	X
	Artes Performativas (teatro, dança, música, circo)	
Media	Edição (livros, jornais, revistas)	
	Audiovisual (cinema, vídeo, televisão e rádio)	X
Criações funcionais	Design; Design de Moda; Design Paisagístico	X
	Serviços Criativos (Arquitectura, Publicidade)	X
	Novos Media (Softwares Educacional e de Entretenimento, vídeo jogos, conteúdos digitais)	X

Enquanto incubadora virtual de indústrias criativas:

Património	Património (Museu, Bibliotecas e Arquivo)	
	Artesanato/ Cultura Popular	
Artes de Espetáculo	Artes Visuais (pintura, escultura, fotografia)	
	Artes Performativas (teatro, dança, música, circo)	
Media	Edição (livros, jornais, revistas)	
	Audiovisual (cinema, vídeo, televisão e rádio)	
Criações funcionais	Design; Design de Moda; Design Paisagístico	
	Serviços Criativos (Arquitectura, Publicidade)	X
	Novos Media (Softwares Educacional e de Entretenimento, vídeo jogos, conteúdos digitais)	

## II - GESTÃO DA INCUBADORA

8- Quais são os órgãos de gestão da incubadora?

A incubadora está integrada na Fundação de Serralves. O gestor da incubadora faz uma gestão operacional e reporta o seu trabalho à Direção Geral da Fundação, a qual faz uma gestão estratégica.

9- A direção elabora algum Plano de Atividade? É elaborado algum plano estratégico ou outro de natureza idêntica?

A incubadora realiza anualmente um Plano de Atividade e respetivo relatório (Relatório de Atividade).

10- O que faz um gestor de Incubadora?

O gestor desta incubadora preocupa-se com a representação da instituição; definição das atividades; gestão diária nas áreas da logística e manutenção da instituição; acompanhamento e implementação dos projetos incubados; animação articulação com outras incubadoras, com a ADDICT; propostas de colaboração de parcerias com potenciais fornecedores; estabelecer redes de contatos.

11- Quais são as fontes de financiamento da incubadora?

1. Rendas dos alugueres:
2. Receitas de serviços prestados: \_\_\_\_\_
3. Investimentos de “business angels”: \_\_\_\_\_
4. Capital de risco: \_\_\_\_\_
5. Fundos comunitários:
6. Subsídios dos governos: local, regional e central: \_\_\_\_\_
7. Outros:  Quais? Patrocínios (ex: Unicer)

12- Quais são os critérios de seleção das empresas candidatas à instalação na Incubadora? São os mesmos para os 2 tipos de incubação (física e virtual)?

Sim.

Tem como **critérios** de seleção das empresas candidatas à incubação: inovação dos projetos; as pessoas (avaliando a sua capacidade criativa e empreendedora); projetos com ligação à Fundação Serralves (atividades, objetivos e conceitos); sustentabilidade do projeto.

A incubadora tem como **objetivo** principal proporcionar aos empreendedores na área das indústrias criativas o acesso às componentes necessárias à execução, viabilização e gestão dos seus projetos, por forma a constituírem-se como rentáveis findo o prazo de incubação definido.

13- Quais os contributos incrementados e a incrementar que a incubadora, considera poder dar para o desenvolvimento e afirmação das Indústrias Criativas incubadas?

- Como principais contributos incrementados salientou:
- Ecosistema do empreendedorismo criativo;
  - Qualificação do apoio técnico;
  - Inovação de tema para as produções criativas

- a) Divulgar nacional e internacionalmente o projeto;
- b) Disponibilizar um open space infraestruturado, dotado de zonas comuns, que permitam aos projetos incubados aceder pontualmente, mediante pré-marcação, como salas de reuniões e de formação, espaços de acolhimento e reprografia, entre outras;
- c) Disponibilizar uma plataforma eletrónica, na qual estarão inseridas as empresas, e que incluirá um espaço de “showroom” virtual e outros instrumentos de apoio à sua atividade;
- d) Garantir o funcionamento geral do referido espaço e da plataforma eletrónica, assegurando todas as condições operacionais necessárias às mesmas;
- e) Assegurar a orientação e acompanhamento na execução dos projetos incubados virtualmente, nomeadamente na procura de serviços de consultoria várias, tais como contabilidade e apoio jurídico e ainda na elaboração de um plano de negócios;
- f) Promover ações de capacitação e de formação na área do empreendedorismo e outros temas de interesse comum;
- g) Disponibilizar o acesso à Rede de Mentores a constituir pelo INSERRALVES;
- h) Avaliar e monitorizar o cumprimento dos objetivos dos projetos incubados;
- i) Apoiar na viabilização e autonomização dos projetos incubados através da assessoria sobre Sistemas de Incentivos, na orientação e acompanhamento dos seus planos financeiros e estratégias comerciais e de comunicação;
- j) Apoiar, através dos meios que estiverem ao seu alcance, no estabelecimento de redes e parcerias, na criação de plataformas de venda, no desenvolvimento de processos de internacionalização e no aumento da visibilidade dos projetos.

14-Que fatores se podem constituir como oportunidade e/ou ameaça para o desenvolvimento do sector criativo?

Como **oportunidade** foi salientado o valor, competitividade, cultura a nível económico (contexto local, identidade).

Como **ameaça** realçou o contexto económico atual que o país passa.

15-Indique, quais dos seguintes sectores criativos, considera terem um maior potencial de desenvolvimento, produtividade das empresas e tipologia de investimentos:

	1	2	3	4	5
Património (Museu, Bibliotecas e Arquivo)					X*
Arquitectura					
Artes & Antiguidades					
Artes Performativas					
Artesanato					
Cinema, Vídeo, Audiovisual					
Design; Design de Moda					X
Edição					
Softwares Educacional e de Entretenimento					X
Música					
Publicidade					
Televisão e Rádio					

\*Nota: Acrescenta que a digitalização de conteúdos pode ser uma área com maior potencial.

16 - O que levou a INSerralves passar de uma incubadora física para uma incubadora virtual?

Foi um processo que decorreu fruto da evolução do projeto. Após 5 anos de incubadora detetou que na Região Norte existem e estão em fase de inauguração muitas incubadoras de indústrias criativas que oferecem às empresas incubadas melhores condições físicas, como tal e com o pretexto de evolução e apostar numa área em que é forte, falamos dos serviços técnicos.

### III - SERVIÇOS E ACTIVIDADES DISPONIBILIZADOS PELA INCUBADORA

17- Quais os serviços que a Incubadora física disponibilizava às empresas sediadas:

1- Serviços de base

1. Infra-estruturas físicas:
2. Limpeza e segurança:
3. Telecomunicações (linha telefónica e acesso à internet):
4. Sala de reuniões e formação (utilização de áreas comuns):
5. Outro:

2- Serviços técnicos

1. *Coaching* empresarial:
2. Consultoria técnica:
3. Outro:  (rede comercial, ex: loja do museu da Fundação Serralves)

3- Serviços de gestão

1. Contabilidade/finanças: \_\_\_\_\_
2. Gestão geral: \_\_\_\_\_
3. Vendas/Marketing: \_\_\_\_\_
4. Aconselhamento jurídico: \_\_\_\_\_
5. Outro: \_\_\_\_\_

4- Serviços estratégicos

1. Acesso a informação sobre fontes de financiamento:
2. Acesso a legislação:
3. Apoio na negociação bancária:
4. Formação técnica dos Recursos Humanos:
5. Apoio nas relações institucionais e acordos entre empresas: \_\_\_\_\_
6. Outro: \_\_\_\_\_

18- Enquanto incubadora virtual disponibiliza às empresas sediadas o mesmo tipo de serviços.

1. Sim: \_\_\_\_\_
2. Não: \_\_\_\_\_ Qual?

Serviços	Pré-Incubação	Incubação e Aceleração
Básicos	<input type="checkbox"/> Utilização de sala de reuniões (8h/mês, não acumuláveis; acesso a internet);	<input type="checkbox"/> Domiciliação postal; <input type="checkbox"/> Utilização de sala de reuniões (4h/mês, não acumuláveis; acesso a internet); <input type="checkbox"/> Apresentação da empresa no site das Indústrias Criativas de Serralves e

		presença na respetiva área de showroom virtual; □ Divulgação de atividades da empresa no Facebook das Indústrias Criativas de Serralves;
<b>Apoio e Capacitação</b>	□ Apoio de <i>coaching</i> individual (presencial; 8h/mês, não acumulável); □ Acesso a tutor virtual (online); □ Acesso à rede de mentores das Indústrias Criativas em Serralves; □ Participação nas atividades de capacitação empreendedora a desenvolver (programas de imersão; atividades de formação; iniciativas de <i>networking</i> , ...);	□ Apoio de <i>coaching</i> individual (presencial; 3h/mês, não acumulável); □ Acesso a tutor virtual (online); □ Acesso à rede de mentores das Indústrias Criativas em Serralves; □ Participação nas atividades de capacitação empreendedora a desenvolver (programas de imersão; atividades de formação; iniciativas de <i>networking</i> e <i>soft landing</i> , ...); □ Acesso a atividades de promoção/divulgação (ex: missões empresariais; participação em feiras e exposições; presença em eventos; acesso às redes internacionais já estabelecidas por Serralves na área das indústrias criativas);
<b>Extra</b>	Utilização extra da sala de reuniões; Fotocópias;	
<b>Preço (Mês)</b>	50€ + IVA	

19-Que tipos de apoio disponibilizam às empresas na fase da sua pré-incubação?

Ver resposta anterior

20-Que tipos de ações promovem no âmbito da divulgação e marketing das empresas incubadas?

No âmbito da divulgação e marketing das empresas incubadas a incubadora promove eventos internos, eventos externos em que a incubadora participa, missões empresariais, nacionais, internacionais, apoio na acessória de imprensa, inclusão de informação da empresa no site da Fundação Serralves, bem como outros tipos de suportes e plataformas, showroom virtual, atividades de marketing da Fundação de Serralves que promove as empresas incubadas.

21-Que tipos de ajuda oferecem no âmbito do apoio jurídico às empresas incubadas?

Os serviços que a Fundação de Serralves disponibiliza.

22-Que ações desenvolvem para fomentar as ligações de cooperação entre as diversas empresas sediadas na incubadora?

Eventos que organizam de networking, ações de formação, sessões de capacitação, partilha de recursos, participação em feiras nacionais e internacionais.

23- Qual é a origem das empresas sediadas na incubadora física e virtual? (indique a percentagem de empresas em cada origem)

1. Empresa Spin-off da Universidade:\_\_\_\_\_
2. Empresa Spin-off de outra empresa:\_\_\_\_\_
- Empresa nova, iniciativa individual ou dos sócios:\_\_\_\_\_
4. Empresa já existente:\_\_\_\_\_
5. Filial de empresa já existente:\_\_\_\_\_
6. Outra:\_\_\_\_\_

24- Esta incubadora está filiada em algum organismo nacional, estrangeiro ou internacional com objeto afim?

1. Não:\_\_\_\_\_
2. Sim:  Qual? ADDICT; EICI -European Interest Group Creativity and Innovation e ECBN - European Creative Business Network.

25- No plano internacional, esta incubadora estabeleceu alguma ligação com outras incubadoras ou instituições de investigação?

1. Não:\_\_\_\_\_
2. Sim:  Qual? Aposta na integração da incubadora a nível internacional (em parcerias com incubadoras espanhola na Galiza e em Girona).

26- Relativamente às empresas que têm tido ligações de cooperação, acha que essas ligações têm sido um fator relevante para o seu sucesso no mercado?

1. Sim:  Porquê? Novos produtos partilha de risco e networking.
2. Não:\_\_\_\_\_ Porquê?

27 - Perante a experiência que tem na área como encara a ideia de um Arquivo funcionar como uma incubadora cultural?

É uma plataforma de oportunidades em diversas áreas criativas e culturais.

28-Quando uma empresa incubada sai da incubação, e se essa empresa é importante para a atividade da incubadora, de que forma é substituída?

Não sai, seduz-se a empresa a ficar, exemplo 20I21.

29. Por favor, acrescente outros comentários que julgue pertinentes.

Risco, questão cultural, aprender com tentativa erro, falta fazer acontecer.

Seria possível fornecerem os Estatutos e Regulamento da Incubadora, assim como os três últimos Relatórios de gestão e atividades?

A informação recolhida será utilizada exclusivamente no âmbito do estudo já referido, sendo alvo de um tratamento de conteúdo. É garantida a confidencialidade das informações de detalhe fornecidas.

**Muito obrigado pela colaboração!**

## Anexo 2- Entrevista ao gestor da incubadora UPTEC/PINC

### GUIÃO DE ENTREVISTA

#### Questionário 1: DIRIGIDO AOS GESTORES DAS INCUBADORAS

A presente entrevista destina-se a servir de base ao trabalho de investigação que conduzirá à elaboração de uma dissertação com o tema: “Empreendedorismo Cultural: os arquivos visto sob a perspetiva de Incubadoras Culturais”.

#### I - IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA INCUBADORA

3- Qual é o nome da Incubadora?

Pólo de Indústrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC PINC)

O UPTEC PINC está situado na Praça Coronel Pacheco, em plena baixa da cidade do Porto, o que lhe permite contribuir para a regeneração do centro urbano da cidade e absorver todo o espírito desta localização (centro histórico), e o valor de estar junto de diversas outras entidades, como é o caso de algumas infraestruturas da Universidade do Porto.

4- Qual a data de início de atividade?

Janeiro de 2010.

O início da sua atividade deveu-se ao fato de ser um dos projetos-âncora do programa regional para o “Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte”

3- Qual é a natureza jurídica da incubadora?

7. Instituição Pública sem fins lucrativos: \_\_\_\_\_
8. Instituição Pública com fins lucrativos: \_\_\_\_\_
9. Instituição Privada com fins lucrativos: \_\_\_\_\_
10. Sociedade por quotas: \_\_\_\_\_
11. Sociedade Anónima: \_\_\_\_\_
12. Outra:  Qual?

Associação Privada sem fins lucrativos, no âmbito da UPTEC

4- Existe alguma situação de dependência da Incubadora?

1. Incubadora de uma Universidade:  (Universidade do Porto)
2. Incubadora integrada na estrutura de um Parque de Ciência e Tecnologia:   
Se sim, qual? UPTEC

3. Incubadora integrada na estrutura de um Parque Tecnológico: \_\_\_\_\_  
Se sim, qual?

4. Incubadora sediada num Parque Tecnológico: \_\_\_\_\_  
Se sim, qual?

5. Centros de inovação de negócios (BIC): \_\_\_\_\_
6. Incubadora independente: \_\_\_\_\_

7. Outra situação: \_\_\_\_ Qual?

O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC) está dividido em quatro polos distintos - Polo Tecnológico, Polo das Indústrias Criativas, Polo do Mar e Polo de Biotecnologia. O UPTEC oferece dois tipos de estruturas de apoio às empresas: Incubadoras e Centros de Inovação Empresarial.

Nas incubadoras, os empreendedores encontrarão o apoio necessário para transformar ideias em empresas com potencial de rápido crescimento. Nos centros de inovação empresarial, as empresas já existentes encontrarão o espaço e os mecanismos para sediar e operacionalizar os seus projetos e atividades, aproveitando as sinergias que existem com os departamentos de I&D e Institutos de Interface da UP.

5- Quais são os associados/sócios/acionistas participantes no capital da incubadora e respetiva percentagem de participação?

Porto Parque, Universidade do Porto, Fundação Gomes Teixeira

6- Existe alguma Instituição do Ensino Superior promotora da incubadora e/ou entidade associada? Sim

Se sim, qual? Universidade do Porto

7- A sua incubadora tem alguma orientação sectorial definida?

1. Não: \_\_\_\_

2. Sim:  Qual?

1. Incubação de empresas da área dos serviços: \_\_\_\_

2. Incubação de empresas da área comercial: \_\_\_\_

3. Outra:  Qual? Orientação Sectorial Temática.

8 - Indique que tipo de sectores criativos estão, ou já estiveram, incubados? (se existirem outros indique por favor?) X

Património	Património (Museu, Bibliotecas e Arquivo)	X
	Artesanato/ Cultura Popular	
Artes de Espetáculo	Artes Visuais (pintura, escultura, fotografia)	X
	Artes Performativas (teatro, dança, música, circo)	X
Media	Edição (livros, jornais, revistas)	X
	Audiovisual (cinema, vídeo, televisão e rádio)	X
Criações funcionais	Design; Design de Moda; Design Paisagístico	X
	Serviços Criativos (Arquitetura, Publicidade)	X
	Novos Media (Softwares Educacional e de Entretenimento, vídeo jogos, conteúdos digitais)	X

## II - GESTÃO DA INCUBADORA

9- Quais são os órgãos de gestão da incubadora?

A incubadora está integrada no Parque Tecnológico UPTEC, como tal a sua estrutura integra o organograma do UPTEC:

Presidente - José Novais Barbosa

Diretor - Jorge Gonçalves

Diretor - Carlos Brito

Assessora Executiva - Clara Gonçalves

Departamento Gestão de Obra - Elsa Cunha

Polo Indústrias Criativas - Fátima São Simão  
Departamento Jurídico-Financeiro - Isabel Barbosa  
Departamento de Manutenção, Logística e Qualidade - Joana Mourisco  
Departamento Jurídico-Financeiro - Miguel Rodrigues

10- A direção elabora algum Plano de Atividade? É elaborado algum plano estratégico ou outro de natureza idêntica?

A incubadora realiza anualmente um Plano de Atividade, um Plano de Comunicação e respetivos relatórios (Relatório de Atividade e Relatório de Comunicação). Bianualmente elabora um Plano Estratégico.

11-O que faz um gestor de Incubadora?

O gestor desta incubadora preocupa-se com a representação da instituição; apoio nas áreas da logística e manutenção da instituição; seleção, acompanhamento e identificação das necessidades; propostas de colaboração de parcerias com potenciais fornecedores; coordenação e promoção de eventos para favorecer o encontro entre as várias empresas incubadas e entre estas e outras instituições, empresas e organismos internacionais. São uns facilitadores.

12- Quais são as fontes de financiamento da incubadora?

1. Rendas dos alugueres:
2. Receitas de serviços prestados:  (incubação virtual)
3. Investimentos de “business angels”: \_\_\_\_\_
4. Capital de risco: \_\_\_\_\_
5. Fundos comunitários:  (Financiamento do QREN, ON.2, Fundo Europeu do Desenvolvimento Regional)
6. Subsídios dos governos: local, regional e central: \_\_\_\_\_
7. Outros:  Quais? Participação da Universidade do Porto.

13-Quais são os critérios de seleção das empresas candidatas à instalação na Incubadora?

A incubadora tem como **objetivo** principal aproximação do conhecimento ao mercado. Procura responder aos desafios globais da nova economia criativa ao agregar o conhecimento e competências desenvolvidas na Universidade do Porto em diversas áreas das indústrias criativas e culturais.

Tem como **critérios** de seleção das empresas candidatas à incubação: a qualificação da equipa (promotores com formação superior); potencial de concretização do projeto; interesse e abertura para interagir em projetos com a Universidade do Porto; potencial para interagir com as restantes empresas que integram o Parque Tecnológico.

14- Quais os contributos incrementados e a incrementar que a incubadora, considera poder dar para o desenvolvimento e afirmação das Indústrias Criativas incubadas?

Como principais contributos incrementados salientou:

- Rede de contatos (focando os contatos internos, os contatos com a universidade do Porto, e contatos externos);
- Ambiente, cultura, disponibilidade, qualificação das empresas, diversidade, abertura e inovação;
- Condições físicas (em termos de espaço físico) e serviços que disponibilizam (garantem o acompanhamento de gestão das empresas através da Escola Porto Business School-UPBS).

15-Quais as estratégias de cooperação desenvolvidas e a desenvolver entre a incubadora, no âmbito da promoção do sector criativo e quais os seus principais interlocutores nas mais diversas escalas?

A incubadora tem desenvolvido parcerias e protocolos institucionais com a ADDICT (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas), Fundação da Juventude, Porto Vivo, Secretaria de Estado da Inovação e Empreendedorismo, Secretaria de Estado da Cultura, RTP (Rádio Televisão Portuguesa), Jornal Público, Agência Lusa, Rádio Nova, Associações Culturais da Cidade do Porto, Escola de Teatro do Porto.

16-Que fatores se podem constituir como oportunidade e/ou ameaça para o desenvolvimento do sector criativo?

Como **oportunidade** foi salientado os novos modelos de negócio que tem surgido nas várias áreas das indústrias criativas, dando como exemplos o mercado de nichos na área da arquitetura e o aparecimento de empresas de televisão.

Como **ameaça** realçou que as empresas de sector cultural podem estar em risco, em relação ao apoio da componente de negócio está salvaguardo pela incubadora.

17-Indique, quais dos seguintes sectores criativos, considera terem um maior potencial de desenvolvimento, produtividade das empresas e tipologia de investimentos: **X**

	1	2	3	4	5
Património (Museu, Bibliotecas e Arquivo)					X
Arquitectura				X	
Artes & Antiguidades			X		
Artes Performativas			X		
Artesanato		X			
Cinema, Vídeo, Audiovisual			X		
Design; Design de Moda				X	
Edição					X
Softwares Educacional e de Entretenimento				X	
Música					X
Publicidade				X	
Televisão e Rádio				X	

### III - SERVIÇOS E ACTIVIDADES DISPONIBILIZADOS PELA INCUBADORA

18- Quais os serviços que a Incubadora disponibiliza às empresas sediadas:

1- Serviços de base

1. Infra-estruturas físicas: X (gabinetes e espaços partilhados: auditório, espaço de formação, sala de reuniões)

2. Limpeza: X

3. Telecomunicações: X

4. Outro: X (segurança, serviço de atendimento, recepção, correio, visitas)

2- Serviços técnicos

1. Acesso a I&D da Universidade: X

2. Consultoria técnica: X

3. Outro: \_\_\_\_\_

3- Serviços de gestão

1. Contabilidade/finanças: \_\_\_\_\_

2. Gestão geral: \_\_\_\_\_
3. Vendas/Marketing: \_\_\_\_\_
4. Outro: X (Comunicação e assessoria de imprensa, apoio a eventos organizados pelas empresas incubadas)

4- Serviços estratégicos

1. Acesso a informação sobre fontes de financiamento: X
2. Acesso a legislação: X (a nível formativo)
3. Apoio na negociação bancária: \_\_\_\_\_
4. Formação técnica dos Recursos Humanos: X
5. Apoio nas relações institucionais e Acordos entre empresas: X
6. Outro: X No apoio à internacionalização e na formação geral de desenvolvimento de competências de gestão.

19-Que tipos de apoio disponibilizam às empresas na fase da sua pré-incubação?

A incubadora disponibiliza às empresas em fase de pré-incubação os seguintes serviços:

- rede de contatos,
- sala de co-working,
- formação de gestão,
- eventos destinados à apresentação dos projetos.

20-Que tipos de ações promovem no âmbito da divulgação e marketing das empresas incubadas?

No âmbito da divulgação e marketing das empresas incubadas a incubadora promove eventos internos, eventos externos em que a incubadora participa, missões empresariais, nacionais, internacionais, apoio na acessória de imprensa, inclusão de informação da empresa no site da UPTEC, bem como outros tipos de suportes e plataformas.

21-Que tipos de apoio oferecem no âmbito da do apoio jurídico das empresas incubadas?

Não oferecem. Eventualmente nas ações de formação que promovem poderá conter alguma informação no âmbito jurídico.

22-Que ações desenvolvem para fomentar as ligações de cooperação entre as diversas empresas sediadas na incubadora?

Eventos que organizam de networking, ações de formação, grupo de facebook.

23- Das seguintes atividades de Direção com carácter de “rotina”, qual o tempo dedicado a cada uma, em média e em percentagem, por semana:

1. Promoção da Incubadora e atração de novas empresas: 8/10 horas
2. Manutenção das instalações: 5/6 horas
3. Promoção de serviços diversos às empresas sediadas: 8/10 horas
4. Relações públicas e obtenção de financiamentos: 8 horas
5. Outra: X Qual? Serviços de representação a nível institucional 5 horas.

24- Qual é a origem das empresas sediadas nesta incubadora? (indique a percentagem de empresas em cada origem)

1. Empresa Spin-off da Universidade: 15 %
2. Empresa Spin-off de outra empresa: 5 %
3. Empresa nova, iniciativa individual ou dos sócios: 30 %
4. Empresa já existente: 20 %
5. Filial de empresa já existente: \_\_\_\_\_

6. Outra:\_\_\_\_\_

**TIPOLOGIA DAS EMPRESAS DA PINC/UPTEC:**

**Startup** - Empresa que foi recentemente criada e que ainda está em fase de desenvolvimento ou maturação do projeto.

**Empresa âncora** - Empresas estabelecidas no mercado que pelas suas características potenciam a rede dentro do Parque.

25- A sua incubadora está filiada em algum organismo nacional, estrangeiro ou internacional com objeto afim?

1. Não:\_\_\_\_\_

2. Sim:  Qual? ADDICT; European Creative Networking; Rede Portos Parque; University Technology Enterprise Networking.

26- No plano internacional, a sua incubadora estabeleceu alguma ligação com outras incubadoras ou instituições de investigação?

1. Não:\_\_\_\_\_

2. Sim:  Qual?

27- Relativamente às empresas que têm tido ligações de cooperação, acha que essas ligações têm sido um fator relevante para o seu sucesso no mercado?

1. Sim:  Porquê? Porque tem permitido a promoção internacional da incubadora e das empresas incubadas.

2. Não:\_\_\_\_\_ Porquê?

28 - Perante a experiência que tem na área como encara a ideia de um Arquivo funcionar como uma incubadora cultural?

O Arquivo, como instituição cultural detentora do património documental, está mais apto ao risco. Considera, também, que uma incubadora deve oferecer rotatividade de empresas, de inovação e criatividade, e não ficar limitada a determinadas áreas. Contudo considera que uma incubadora deve estar dependente de uma instituição e essa instituição podia ser o Arquivo.

29-Quando uma empresa incubada sai da incubação, e se essa empresa é importante para a atividade da incubadora, de que forma é substituída?

Não sai, seduz-se a empresa a ficar, ficando como empresa âncora.

30 - Seria possível fornecerem os Estatutos e Regulamento da Incubadora, assim como os três últimos Relatórios de gestão e atividades?

31. Por favor, acrescente outros comentários que julgue pertinentes.

A informação recolhida será utilizada exclusivamente no âmbito do estudo já referido, sendo alvo de um tratamento de conteúdo. É garantida a confidencialidade das informações de detalhe fornecidas.

**Muito obrigado pela colaboração!**

# **INSERRALVES**

## **INDÚSTRIAS CRIATIVAS PROGRAMA DE INCUBAÇÃO VIRTUAL**

### **Regulamento de Utilização e Funcionamento**

**Regulamento de Utilização e Funcionamento****ÍNDICE**

Preâmbulo.....	3
Artigo 1º Localização.....	7
Artigo 2º Atividades a desenvolver pela Fundação de Serralves.....	7
Artigo 3º Direitos dos projetos em incubação virtual.....	8
Artigo 4º Obrigações dos projetos em incubação virtual.....	9
Artigo 5º Atividades dos projetos em incubação virtual.....	9
Artigo 6º Modalidades e Prazos de Incubação.....	11
Artigo 7º Contrato de Prestação de Serviços.....	11
Artigo 8º Condições de utilização.....	12
Artigo 9º Cessão de posição contratual.....	12
Artigo 10º Limitações.....	13
Anexo I – Serviços Inserralves Virtual.....	14
Anexo II – Tabela de preços.....	15
Anexo III – Espaços Comuns.....	16
Anexo IV – Manual da Marca INSERRALVES.....	17
Anexo V – Manual de Entidades Externas – Política Ambiental.....	18

### **INSERRALVES - PROGRAMA DE INCUBAÇÃO VIRTUAL**

#### **Preâmbulo**

A Fundação de Serralves é uma instituição cultural de âmbito europeu ao serviço da comunidade nacional, que tem como Missão sensibilizar o público para a Arte Contemporânea e o Ambiente, através do Museu de Arte Contemporânea como centro cultural pluridisciplinar, do Parque como património natural vocacionado para a educação e animação ambientais e do Auditório como centro de reflexão e debate sobre a sociedade contemporânea.

Ao longo da sua existência, a Fundação de Serralves tem vindo a desenvolver a sua Missão através da realização de um conjunto de ações que se agrupam em 5 eixos estratégicos:

**CRIAÇÃO ARTÍSTICA** – Com particular relevância para as artes plásticas, através da constituição de uma coleção internacional de arte contemporânea de referência e de um ambicioso programa de exposições dos artistas portugueses e estrangeiros mais relevantes e de iniciativas de apoio aos jovens criadores.

**SENSIBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO DE PÚBLICOS** – Através de programas educativos inovadores, adequados a todos os tipos de pessoas, de todas as idades, de ações de grande visibilidade como o "Serralves em Festa" e a "Festa do Outono" e a realização de "Exposições Itinerantes" de carácter pedagógico.

**AMBIENTE** – Valorizando o Parque como espaço de fruição pública e pretexto para a abordagem dos principais problemas ambientais do mundo de hoje, no contexto mais vasto de relações da arte com a paisagem.

**REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA** – através do estudo e debate em conferências e colóquios das principais questões do nosso tempo, quer a nível Nacional quer Internacional, com a participação de

## INSERRALVES

grandes pensadores no domínio das artes, das ciências sociais e das ciências experimentais.

**INDÚSTRIAS CRIATIVAS** – Como expressão da crescente relação entre a cultura e a economia, com grande potencial para a criação de emprego e de riqueza em domínios tão diversos como a arquitetura, o design, as tecnologias da informação, a publicidade, etc. Esta é uma área em que Serralves, pelas suas características específicas de ponto de encontro entre empresários e artistas, assumiu um papel pioneiro, criando a primeira Incubadora portuguesa de Indústrias Criativas.

Uma instituição com as características de Serralves e com o grau de exigência que sempre se impôs, tem que ser capaz de se renovar permanentemente, mantendo-se atenta aos novos desafios que, em cada momento se colocam na nossa sociedade. Assim, a Fundação de Serralves abre-se hoje a novas áreas de desenvolvimento, reforçando, por um lado, a sua posição como instituição líder em Portugal na arte contemporânea e um Museu e um Parque de referência no contexto Europeu, e por outro, tomando-se um pólo ativo e dinamizador de intervenção, promovendo a criatividade e a inovação como fatores determinantes de um novo modelo de desenvolvimento económico e social, e contribuindo para a criação de uma nova imagem de Portugal no mundo.

Com o projeto INSERRALVES a Fundação de Serralves propõe-se potenciar negócios com base em capacidades criativas e inovadoras, permitindo o acesso dos projetos selecionados a um espaço físico infraestruturado, a uma plataforma eletrónica, à utilização de serviços comuns e à orientação e acompanhamento na implementação e gestão dos projetos.

O projeto INSERRALVES destina-se a empreendedores cuja atividade dê origem a produtos e serviços criativos com potencial comercial, e ainda a pessoas em nome individual que, perspetivando constituir uma empresa, são detentores de um projeto de reconhecido potencial no sector, sendo que neste caso se configura uma situação de pré-incubação.

## INSERRALVES

O modelo de incubação virtual que o INSERRALVES se propõe oferecer decorre da experiência obtida no apoio aos empreendedores criativos, em particular desde 2008, bem como do processo de reposicionamento que se pretende levar a cabo, no atual contexto de apoio ao empreendedorismo nas Indústrias Criativas na Região Norte.

Assim, considerando que:

- No caso particular das indústrias criativas, o espaço físico de incubação que se mostra mais adequado corresponde geralmente a um espaço de atelier, workshop ou oficina, capaz de permitir aos empreendedores o desenvolvimento *in situ* das suas atividades criativas;
- Que se está a assistir a um aumento significativo de oferta de incubação física promovida por diversas entidades autárquicas e académicas e outras, com dimensões generosas e planos de ação ambiciosos;
- Também neste setor de atividade se tem vindo a assistir ao surgimento de novas formas de organização do trabalho, seja através de soluções de *co-working*, de trabalho a partir de casa, ou mesmo de utilização temporária de espaço apenas para trabalho em equipa e/ou no desenvolvimento de projetos;
- As maiores necessidades destes empreendedores se situam na obtenção de apoio específico em componentes *soft* dos seus negócios.

### Concello

Serralves considera como relevante o desenvolvimento de uma oferta de incubação virtual, centrada nas áreas onde efetivamente se pode acrescentar valor ao trabalho dos empreendedores criativos, bem como responder às suas necessidades mais relevantes, complementando assim a oferta de incubação física que entretanto se tem vindo a multiplicar em toda

a Região.

A incubação virtual consiste num modelo de apoio aos empreendedores, em que não estando estes localizados/instalados fisicamente na incubadora, podem através dos seus serviços obter apoios diversificados, quer de forma virtual (por exemplo, através de suportes eletrónicos), quer de forma presencial, participando em atividades e/ou recebendo aconselhamento especializado no desenvolvimento dos seus negócios.

Para além disso, esta modalidade de incubação mostra-se particularmente adequada para apoiar iniciativas empresariais em fase de pré-incubação (cuja ideia de negócio ainda está em fase de teste e de montagem de modelo de negócio), bem como para apoiar *startups* que necessitam de processos de aceleração, no sentido de porem em prática iniciativas visando o seu crescimento de forma mais imediata e estruturada. Estas duas abordagens não são geralmente asseguradas nas incubadoras tradicionais, que se centram sobretudo no apoio à instalação física de empresas durante os seus primeiros anos de atividade.

Assim sendo, a oferta a disponibilizar pela Inseriralves centrar-se-á, por um lado, nos serviços básicos de *front-office* das iniciativas empresariais incubadas e, por outro lado, na disponibilização de serviços empresariais de apoio, nos termos dos preceitos que de seguida se apresentam.

## **Artigo 1º**

### **Localização**

A Fundação de Serralves disponibiliza para o projeto INSERRALVES um edifício situado na Rua de Serralves, 954, no Porto, destinado aos serviços de apoio técnico, bem como uma plataforma eletrónica para incubação virtual.

## **Artigo 2º**

### **Atividades a desenvolver pela Fundação de Serralves**

2.1. O principal objetivo da Fundação de Serralves no âmbito do INSERRALVES consiste em proporcionar aos empreendedores na área das indústrias criativas o acesso às componentes necessárias à execução, viabilização e gestão dos seus projetos, por forma a constituírem-se como rentáveis findo o prazo de incubação definido.

2.2. Assim, a Fundação de Serralves propõe-se, diretamente ou através do estabelecimento de parcerias, no âmbito do presente Programa de Incubação Virtual a:

- a) Divulgar nacional e internacionalmente o projeto;
- b) Disponibilizar um open space infraestruturado, dotado de zonas comuns, que permitam aos projetos incubados aceder pontualmente, mediante pré-marcação, como salas de reuniões e de formação, espaços de acolhimento e reprografia, entre outras;
- c) Disponibilizar uma plataforma eletrónica, na qual estarão inseridas as empresas, e que incluirá um espaço de "showroom" virtual e outros instrumentos de apoio à sua atividade;
- d) Garantir o funcionamento geral do referido espaço e da plataforma eletrónica, assegurando todas as condições operacionais necessárias às mesmas;
- e) Assegurar a orientação e acompanhamento na execução dos projetos incubados virtualmente, nomeadamente na procura de serviços de consultoria várias, tais como contabilidade e apoio jurídico e ainda na

elaboração de um plano de negócios;

f) Promover ações de capacitação e de formação na área do empreendedorismo e outros temas de interesse comum;

g) Disponibilizar o acesso à Rede de Mentores a constituir pelo INSERRALVES;

h) Avaliar e monitorizar o cumprimento dos objetivos dos projetos incubados;

i) Apoiar na viabilização e autonomização dos projetos incubados através da assessoria sobre Sistemas de Incentivos, na orientação e acompanhamento dos seus planos financeiros e estratégias comerciais e de comunicação;

j) Apoiar, através dos meios que estiverem ao seu alcance, no estabelecimento de redes e parcerias, na criação de plataformas de venda, no desenvolvimento de processos de internacionalização e no aumento da visibilidade dos projetos.

### **Artigo 3º**

#### **Modalidades e Prazos de Incubação Virtual**

3.1. Os serviços de Incubação Virtual poderão constituir-se nas fases de “Pré-Incubação”, “Incubação” e “Aceleração”, o que será aferido pela própria Fundação de Serralves face a cada projeto em concreto.

3.2. No caso de projetos em “pré-incubação” (ideia de negócio ainda em desenvolvimento), o prazo máximo para a sua permanência na incubação virtual Inserralves será de 6 (seis) meses. No final deste período, se os projetos passarem para uma fase de concretização e arranque, poderão transitar para a modalidade de “incubação virtual”.

3.3. No caso de projetos em fase de arranque (projetos com menos de 1 ano de atividade), o prazo máximo de incubação será de 2 anos.

3.4. Para projetos de “aceleração” (empresas em funcionamento há 2 ou mais anos), o prazo de incubação será de 1 ano.

3.5. Em todas as modalidades de incubação virtual referidas, será possível prorrogar o respetivo prazo de incubação, de acordo com a avaliação a realizar ao grau de desenvolvimento dos projetos pela Fundação de Serralves.

## **Artigo 4º**

### **Direitos dos projetos em incubação virtual**

4.1 Aos projetos incubados é atribuído o direito de usufruir dos serviços de incubação virtual e dos espaços de uso comum disponibilizados pelo INSERRALVES, segundo as condições estabelecidas no presente Regulamento, nomeadamente do seu Anexo I (que deverá ser aferido em função da modalidade em causa, nos termos e para os efeitos do artigo 3º do presente Regulamento).

4.2. Na vigência do contrato de prestação de serviços, a morada do INSERRALVES poderá ser utilizada como sede da empresa em incubação, ou domicílio postal do projeto, se assim for pretendido pelo respetivo promotor.

4.3. O acesso às instalações do INSERRALVES poderá ser feito no seu horário normal de funcionamento, ou seja de 2ª Feira a 6ª feira, entre as 9:00h e as 19:00h.

4.4. Os empreendedores terão os direitos específicos consagrados no contrato de prestação de serviços identificado no artigo 6º do presente Regulamento, o qual será celebrado previamente ao início da pré-incubação, incubação ou aceleração.

4.5. Com o intuito de reforçar a aproximação dos projetos incubados à Fundação de Serralves, serão concedidos àqueles condições mais vantajosas no acesso às atividades promovidas pela Fundação, nomeadamente acesso gratuito ao Parque e ao Museu.

## **Artigo 5º**

### **Obrigações dos projetos em incubação virtual**

5.1. Os projetos selecionados que usufruem do espaço, da plataforma eletrónica e dos serviços disponibilizados pela Fundação de Serralves têm obrigação de:

- a) Concretizar o projeto respeitando os termos do presente Regulamento bem como do contrato de prestação de serviços previsto na cláusula 7ª;

## **INSERRALVES**

- b) Comparecer em todas as sessões de apoio presenciais, atividades e iniciativas previstas no Anexo I do presente Regulamento;
- c) Entregar trimestralmente relatórios de progresso que permitam a avaliação e monitorização dos objetivos relativos ao projeto;
- d) Pagar atempadamente (até ao dia 8 de cada mês) e de acordo com o sistema definido pela Fundação de Serralves - a contrapartida financeira mensal acordada nos termos do contrato celebrado entre a Fundação de Serralves e a empresa em incubação ou do promotor do projeto;
- e) Pagar mensalmente, até ao dia 8 de cada mês, as despesas relativas à utilização/consumo de serviços cujo custo dependa diretamente de cada projeto, de acordo com a tabela que consta em Anexo II ao presente Regulamento e de acordo com as atualizações determinadas pela Fundação de Serralves;
- f) Zelar para que os espaços comuns utilizados, melhor identificados no Anexo III ao presente Regulamento, se mantenham, em perfeito estado de conservação, limpeza, organização e segurança;
- g) Assumir a responsabilidade pelos meios humanos e materiais que afetar ao seu projeto;
- h) Utilizar a plataforma eletrónica do INSERRALVES de acordo com as indicações da Fundação de Serralves e para os fins acordados entre as partes;
- i) Cooperar com a Fundação de Serralves nas áreas das respetivas atividades, desenvolvendo todos os esforços para que os objetivos desta sejam efetivamente atingidos;
- j) Aceitar e acatar a recusa ou impedimento manifestado pela Fundação de Serralves no que respeita a atividades, iniciativas ou outras manifestações que venham desvirtuar, alterar ou pôr em causa a filosofia e atuação, âmbito e objetivos estratégicos ou operacionais do projeto INSERRALVES;
- k) Cumprir as disposições contidas neste regulamento e contrato, e demais orientações emitidas e aprovadas pela Fundação no âmbito do INSERRALVES.

## **Artigo 6º**

### **Atividades dos projetos em incubação virtual**

6.1. Os projetos incubados apenas poderão desenvolver no INSERRALVES as atividades de incubação virtual expressamente definidas no presente Regulamento e no contrato de incubação.

6.2. As ações que ultrapassem as atividades aí referidas implicam sempre autorização expressa prévia, por escrito, da Fundação de Serralves.

6.3. O exercício da atividade por parte dos projetos incubados cumprirá todas as disposições legais aplicáveis à mesma, mantendo designadamente a sua situação fiscal e perante a segurança social devidamente regularizadas.

6.4. Os projetos incubados devem utilizar a marca INSERRALVES em todos os materiais de divulgação, comunicação e promoção da atividade desenvolvida, de acordo com o Manual de Marca em anexo ao presente Regulamento.

## **Artigo 7º**

### **Contrato de Prestação de Serviços**

7.1. Os termos do vínculo estabelecido entre a Fundação de Serralves e os projetos incubados estão consagrados num contrato através do qual a Fundação presta apoio de incubação virtual em regime de prestação de serviços.

7.2. Os preços a praticar terão em conta a natureza do projeto INSERRALVES e serão fixados anualmente.

7.3. O preço mensal inclui o acesso aos serviços de incubação virtual, de acordo com o disposto no presente Regulamento e no contrato a celebrar.

7.4. O preço de cada serviço consta da tabela em anexo II ao presente Regulamento.

**Artigo 8º****Condições de Utilização**

8.1. Os projetos em incubação virtual utilizarão os espaços comuns e a plataforma eletrónica que vierem a ser cedidos no âmbito do contrato previsto na cláusula 7ª do presente regulamento, unicamente para os fins a prosseguir conforme o descrito naquele mesmo contrato.

8.2. Os projetos incubados deverão comunicar por escrito à Fundação de Serralves qualquer cessação temporária da sua atividade, indicando os fundamentos e duração prevista da interrupção e se pretendem manter os direitos emergentes deste contrato. Neste caso, a Fundação apreciará e pronunciar-se-á sobre a manutenção da cedência no prazo de 30 (trinta) dias a contar do conhecimento daquela cessação de atividade.

8.3. Os projetos em incubação virtual manterão em bom estado de conservação e funcionamento os espaços comuns utilizados, não podendo proceder a alterações que modifiquem as suas características sem autorização prévia e escrita da Fundação de Serralves.

8.4 Os projetos incubados cumprirão a Política Ambiental e demais preceitos, devidamente ajustados, que constam do Manual de Entidades Externas da Fundação de Serralves, que faz parte integrante do presente Regulamento e que constitui o Anexo V ao mesmo.

**Artigo 9º****Cessão de posição contratual**

É expressamente vedado aos promotores dos projetos em incubação virtual ceder a sua posição contratual ou qualquer dos direitos e obrigações decorrentes do contrato previsto na cláusula 7ª do presente regulamento, sem autorização escrita da Fundação de Serralves.

### **Artigo 10º**

#### **Limitações**

Os projetos em incubação virtual deverão assegurar a manutenção do sigilo em relação a todos os documentos e fatos de que tomem conhecimento no âmbito e relacionados com o contrato previsto na cláusula 7ª do presente regulamento.

## ANEXO I - Serviços Inserralves Virtual (Artigo 4º)

Oferta	Pré-Incubação	Incubação e Aceleração
Serviços Básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de Sala de Reuniões (8h/mês, não acumuláveis; acesso a internet);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domiciliação Postal;</li> <li>Utilização de Sala de Reuniões (4h/mês, não acumuláveis; acesso a internet);</li> <li>Apresentação da empresa no website Inserralves e presença na respetiva área de showroom virtual;</li> <li>Divulgação de atividades da empresa no Facebook Inserralves;</li> </ul>
Serviços de Apoio e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio de Coaching individual (presencial: 8h/mês, não acumulável);</li> <li>Acesso a Tutor Virtual (online);</li> <li>Acesso à Rede de Mentores da Inserralves;</li> <li>Participação nas atividades de capacitação empreendedora a desenvolver pela Inserralves (programas de imersão; atividades de formação; iniciativas de networking ...);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio de Coaching individual (presencial: 3h/mês, não acumulável);</li> <li>Acesso a Tutor Virtual (online);</li> <li>Acesso à Rede de Mentores da Inserralves;</li> <li>Participação nas atividades de capacitação empreendedora a desenvolver pela Inserralves (programas de imersão; atividades de formação; iniciativas de networking e soft landing, ...);</li> <li>Acesso a atividades de promoção/divulgação desenvolvidas pela Inserralves (ex: missões empresariais; participação em feiras e exposições; presença em eventos; acesso às Redes Internacionais em que a Inserralves participa);</li> </ul>
Serviços Extra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização extra da Sala de reuniões, mediante pré-marcação;</li> <li>Fotocópias;</li> </ul>	

**ANEXO II – Tabela de preços – Incubadora Virtual**

(Artigo 5.1. alínea e)

Serviços BASE	
Pré- Incubação	€ 50,00 / mês
Incubação	€ 50,00 / mês
Aceleração	€ 50,00 / mês
Serviços EXTRA	
Utilização Extra da Sala de reuniões	5€ /hora
Impressão/ Digitalização a cores	0,10€/ Página
Fotocópias/ Digitalização a pb	0,05€/ Página
Telefones rede externa	Preços praticados pela entidade fornecedora
Telefones rede interna	Gratuito
Telex/ Fax	Preços praticados pela entidade fornecedora
Bar Automático	Preços praticados pela entidade fornecedora
Outros Serviços de Consultoria	A definir casuisticamente

Nota: a estes valores acresce IVA à taxa legal em vigor

**ANEXO III – Espaços Comuns (Artigo 5.1. alínea f)**

- Sala de Reuniões
- Sala de Formação
- Espaço de Acolhimento
- Espaço de Reprografia
- Sanitários

Nota: A utilização dos espaços "Sala de Reuniões" e "Sala de Formação" mencionados no presente anexo depende da sua prévia reserva e confirmação da respetiva disponibilidade.