

Modelos de Incubação Rural





Índice

1. Introdução.....	2
2. Caracterização dos modelos de referência.....	12
2.1 Modelos de referência, segundo infodev: identificação e <i>core competencies</i>	12
2.2 Outros critérios	18
2.3 Benchmarking modelos de incubação rural: Estudos de caso	29
2.3.1. Estudo de casos: Países em desenvolvimento/subdesenvolvidos	29
2.3.2. Estudo de casos: Europa.....	51
2.3.3. Estudo de casos: Estados Unidos da América	66
2.3.4. Estudo de casos: Portugal	77
2.4 Notas Finais	98
3. Aplicação ao território-alvo.....	99
3.1 Recolha e análise de dados	99
3.2 Análise SWOT: regiões de baixa densidade	108
4. Modelos de incubação rural preconizados	109
4.1 Análise PEST	109
4.2 Modelos preconizados	111
4.3 Análise GE-Mckinsey nine-box matrix	113
4.4 Propostas de valor	120
4.4.1. Proposta de valor 1: modelo de incubação especializado	121
4.4.2. Proposta de valor 2: modelo de incubação de projetos agrícolas + <i>kitchen incubator</i>	125
5. Recomendações e conclusões.....	134
6. Bibliografia	143



1. Introdução

O projeto "AJAP – Empreendedorismo Agrícola em Zonas de Baixa Densidade" surge da necessidade de reduzir o *risk aversion* e de convocar, por inferência, uma resposta coletiva e abrangente aos riscos e oportunidades de um conjunto alargado de empresas em fase de arranque. Paralelamente, constituiu-se, igualmente, como a génese de uma plataforma de deteção e estímulo à competitividade, ao empreendedorismo agrícola qualificado e criativo e à capacitação de iniciativas de *mentoring* e *coaching* para apoio ao desenvolvimento de projetos agrícolas estruturantes, envolvendo infraestruturas de incubação em zonas de baixa densidade.

O presente estudo tem como objetivo facultar o acesso dos novos empreendedores agrícolas a relatórios sintetizadores de modelos/boas práticas de incubação rural.

Definição

Quando, no passado, as comunidades rurais poderiam garantir a sua autossuficiência ao nível da produção de alimentos e criação de emprego, nos dias de hoje, as economias locais são confrontadas com um mercado global competitivo que exige a sua capacidade de adaptação e de empreendedorismo, de forma a criar oportunidades que travem a diáspora do capital humano e o subaproveitamento económico destas regiões.

Todavia, muitos são os riscos, tais como a falta de *skills* empresariais, de suporte financeiro e de um *network* apropriado, que podem conduzir à falência precoce ou mesmo chegar a inibir a emergência de muitas *start-ups*.



INCUBADORA DE EMPRESAS

Organização que acelera e sistematiza o processo de criação de empresas de sucesso, proporcionando-lhes um abrangente e integrado conjunto de apoios que incluem instalações, serviços de suporte ao negócio, clustering e oportunidades de networking.

European Commission (Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002)

O conceito de “incubação de empresas” teve a sua génese na década de 50, em Silicon Valley (Califórnia) e partiu da iniciativa da Universidade de Stanford, a qual criou um parque industrial e, posteriormente, um parque tecnológico (*Stanford Research Park*), com o objetivo de facilitar a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade para o meio empresarial e incentivar a emergência de empresas com elevada aptidão tecnológica, sobretudo na área eletrónica. O êxito alcançado fez replicar iniciativas semelhantes, dentro e além-fronteiras.

Na Europa, a Inglaterra acolheu as primeiras incubadoras, subsidiadas pela *British Steel Corporation*, formada em 1967, como estímulo à criação de empresas em áreas relacionadas com a produção de aço. Nos finais da década de 70 e princípios da de 80, o modelo de incubação cativou novamente a atenção dos governos, universidades e instituições financeiras reconfigurando-se e assumindo uma formatação mais atual. Na sequência da recessão dos anos 70, as incubadoras ganharam, portanto, novo fôlego num contexto de políticas governamentais de desenvolvimento regional, orientado para as novas tecnologias.

Mais recentemente, com a crise financeira de 2007 e a dificuldade das empresas na obtenção de empréstimos e fundos, o conceito de incubação renasceu e reimplantou-se nas economias de mercado.

Ao longo de todo este processo, o conceito foi igualmente evoluindo: as incubadoras de 1.ª geração visavam a criação de postos de trabalho e a valorização imobiliário bem como ofereciam às empresas espaços de escritórios e algumas *facilities*. Numa 2.ª fase,

deu-se uma expansão dos serviços prestados, ao nível da consultadoria, formação, acesso a *networks* e capital de risco. A 3.^a geração de incubadoras concentrou-se na promoção de *start-ups* de base tecnológica.¹

Com efeito, tem-se assistido a uma proliferação de experiências com incubadoras empresariais e ao aprimoramento dos respetivos modelos de operação, a nível internacional e nacional, onde o sistema de incentivos empresariais e de diferenciação positiva é por demais premente no universo rural, sobretudo a norte de Portugal. Aqui se encontram 51 dos 164 municípios classificados como territórios de baixa densidade pela Comissão Interministerial de Coordenação do Portugal 2020.² Com efeito, o rendimento líquido do setor primário prevalecente nestas regiões tem decrescido há largos anos e na proporção inversa da taxa de aumento do custo dos fatores de produção, pelo que a implementação de um modelo de incubação rural adequado em áreas privilegiadas do setor (tais como atividades ligadas ao sistema agroflorestal, hortifruticultura, agricultura biológica e os tradicionais de qualidade, o olival/azeite, a vinha/vinho, as culturas sem solo com recurso às técnicas de cultura hidropónica em ambientes controlados e tirando partido das energias renováveis) será fundamental para reverter este cenário e criar as ferramentas necessárias para estimular a criação de pequenas e médias empresas bem-sucedidas.

A incubação da área de negócio agrícola define-se como um processo que se centra no fomento de empresas inovadoras em início de atividade, que apresentam um elevado potencial de crescimento para se tornarem competitivas, através da prestação de serviços, criação de valor ou como elemento de ligação com os produtores agrícolas. O processo de incubação do negócio agrícola facilita, regra geral, o seguinte:

- *Instalação e equipamentos partilhados;*

¹ Cf. CSES, 2002.

² Cf. CIC PORTUGAL 2020.



- *Desenvolvimento empresarial, acesso aos mercados, serviços de acesso a tecnologia;*
- *Serviços financeiros;*
- *Trabalho em rede e mentoria.*

Fonte: INFODEV, s/d: 34.

A noção de ruralidade, quando aplicada a um modelo de ocupação do território, baseia-se em aspetos como o povoamento de baixa densidade demográfica e a agricultura como atividade económica dominante.

Fonte: FERRÃO, 2000: 47.

Neste ponto, a questão-problema que se impõe é: ***Que modelo e mecanismos de operacionalização melhor permitem a uma incubadora de base rural responder às necessidades de empresas emergentes?***

A resposta a esta questão exige um estudo aprofundado quanto ao seu conceito, *benchmarking*, quadro de referência, abordagem competitiva e modelos organizativo e operacional mais ajustados às características das regiões portuguesas de baixa densidade. Há ainda que ter em consideração a mutação e evolução dos próprios protótipos de incubação, como forma de acompanhar o amadurecimento das empresas incubadas.

Em estudo recente a cargo da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra apresenta-se como principal conclusão a escassez e dispersão de informação sobre

modelos de incubação e de que forma esse cenário pode afetar o sucesso das *start-ups* portuguesas. Descreve o investigador responsável:

A informação está dispersa por livros, diversas associações de incubadoras de empresas existentes nalgumas regiões do país e, mais recentemente, por dados na rede nacional de incubadoras. No entanto, se apenas considerássemos essas fontes, algumas incubadoras de empresas não seriam identificadas.³

Este é o cenário no que se refere quanto a incubação de empresas industriais e de serviços, mas o cenário é ainda mais flagrante quando se tratam de incubadoras de base rural, as quais se encontram ainda mais parcamente estudadas e documentadas. Estas, aliás, devem ser pensadas e trabalhadas diferentemente de outros tipos de incubadoras, dado que as suas funções são mais complexas e envolvem riscos mais severos inerentes à natureza do próprio setor. Distinguem neste setor elevados níveis de risco (risco relacionado com políticas agrícolas governamentais, riscos biológicos, riscos de clima, mudanças climáticas e sazonalidade, *commodities...*), o que concorre para o facto de o *risk aversion* dos profissionais do setor primário ser, geralmente, maior do que em outros negócios e para uma maior dificuldade na obtenção de financiamento por parte das instituições financeiras tradicionais.

O presente estudo, focado em providenciar a novos empreendedores agrícolas um relatório sintetizador de diferentes modelos de incubação rural de referência, visa suprir a suprarreferida carência de informação estruturada e sintetizadora, de modo a contribuir para a identificação e estruturação da proposta de valor, cuja implementação melhor se enquadre no contexto das regiões portuguesas, nomeadamente às zonas de baixa densidade da Região Norte. Através da análise das melhores práticas, dentro e fora do território nacional, pretende-se extrair os melhores *inputs* contribuidores para a configuração de um modelo de incubação rural que se afirme como uma solução para

³ Cf. <http://linktoleaders.com/incubadoras-informacao-dispersa-dificulta-ecossistema-portugues/>



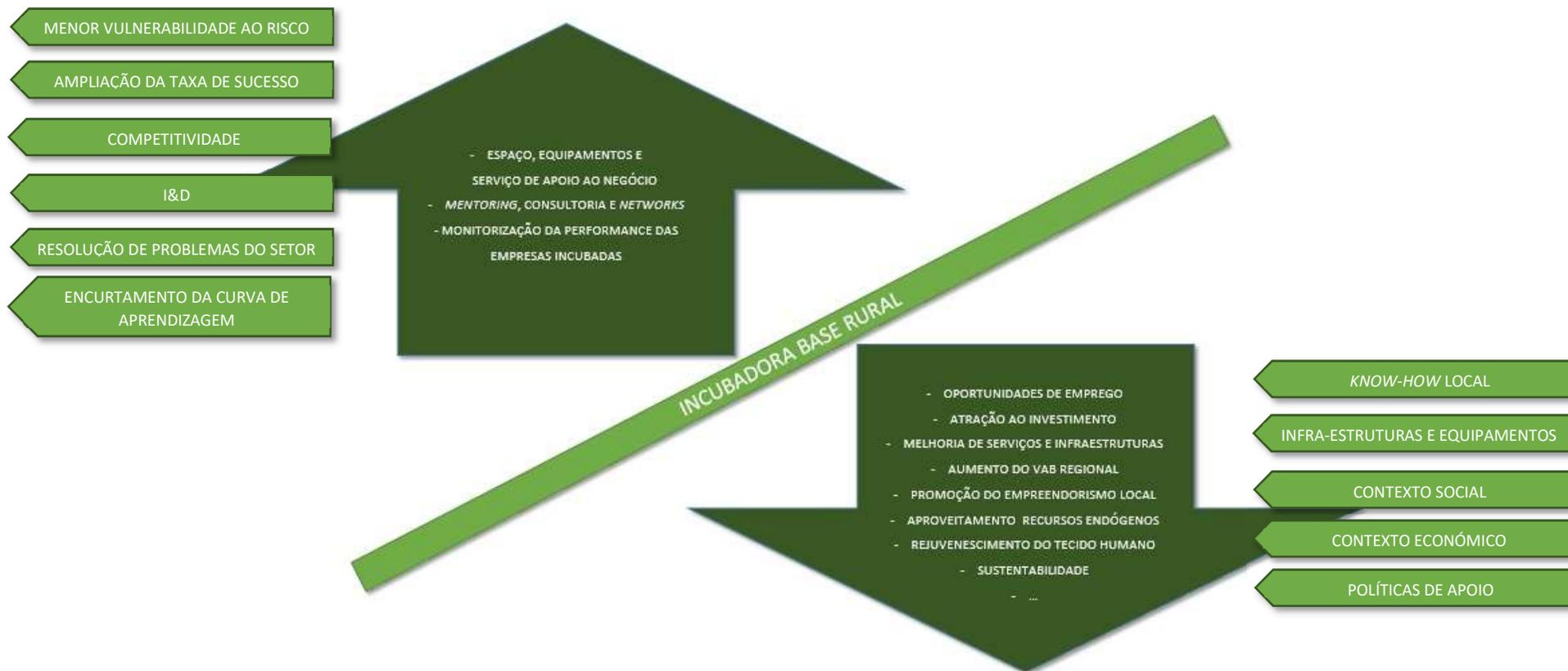
incrementar as atividades comerciais do setor agrícola, promover a transformação tecnológica, enfrentar problemas institucionais, criar estruturas de apoio, bem como fortalecer a capacidade dos *players* do setor. Por outras palavras, trata-se de conceber um modelo de incubação que funcione como suporte amplo e integrado, através da reunião de conhecimentos e partilha de recursos, para empresas do agronegócio com alto potencial de crescimento, e que se encontram em estágios iniciais do seu desenvolvimento, de modo a acelerar o crescimento das empresas formais ou a formalização de novas PME.

Em paralelo e de modo indireto, pretende-se impactar positivamente o meio rural de acolhimento, ou seja, evitar o círculo vicioso do despovoamento, empobrecimento e redução da capacidade de iniciativa através da promoção do empreendedorismo local/regional. O esquema que se encontra na página seguinte sumaria os objetivos/efeitos desejáveis, ao nível das empresas incubadas e do território-alvo, do modelo de incubação rural que se preconiza.

Em conclusão, a informação contida no presente estudo é do interesse geral para todos os profissionais e estudiosos que lidam com a indústria da incubação e, em particular, a incubação em meio rural. Mais especificamente, o relatório pretende servir como fonte de referência para o projeto "**AJAP – Empreendedorismo Agrícola em Zonas de Baixa Densidade**", através do qual e com base na experiência de diferentes modelos de incubação rural, prevê-se evoluir para a implementação de novas incubadoras de agronegócios em territórios de baixa densidade. O relatório servirá igualmente outros *stakeholders* (públicos ou privados), as próprias empresas e organismos institucionais que procurem alavancar soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo agronegócio.

Efeitos da incubadora sobre as empresas e área de implementação

EMPRESAS INCUBADAS



Estrutura

Neste ponto, impõe-se retomar a questão-problema, à qual o presente estudo visa responder:

Que modelo e mecanismos de operacionalização melhor permitem a uma incubadora de base rural responder às necessidades de empresas emergentes?

A resposta, que é também uma proposta de valor, inerente a esta questão obriga à análise do portefólio da indústria da incubação, nos palcos nacional e internacional, numa tentativa de compreender as dinâmicas que a têm moldado e como respondem às expectativas dos empreendedores rurais. Esta abordagem ao nível do *benchmarking* constará no próximo capítulo e conduzirá à identificação de padrões, constrangimentos e fatores-chave de sucesso e de insucesso. Os dados obtidos serão posteriormente avaliados na ótica da respetiva aplicabilidade no território-alvo, de modo a que, no final do processo, seja possível dar resposta à questão-orientadora do estudo e a delinear-se o paradigma de incubação rural mais ajustado ao contexto.

Em termos metodológicos, dada a abrangência da questão, impõe-se a sua decomposição em partes, de modo a facilitar a sua resolução, sem perda de foco ou integridade. Esta rege-se-á pela segmentação clássica, e generalizadamente aceite na literatura especializada⁴, dos serviços nucleares prestados pelas incubadoras e que assentam em três categorias: infraestruturas, apoio ao negócio e acesso aos *networks*.

Em primeiro lugar, a disponibilização de infraestruturas é a preposição *core* da proposta de valor de qualquer incubadora, já presente desde a 1.ª geração das mesmas, e fazendo levantar algumas questões, tais como:

- Que oportunidades se poderão obter a partir da localização geográfica?
- Quais as infraestruturas/espacos/recursos a serem disponibilizados?
- Como oferecer condições de acolhimento favoráveis às empresas incubadas?

⁴ Veja-se o artigo de referência: BRUNEEL, RATINHO, CLARYSSE & GROEN, 2012: 110-121.

Em segundo lugar, um dos principais objetivos do fenómeno de incubação de empresas consiste em ajudar as novas empresas a tomar as melhores decisões e o mais rapidamente possível, para o que contribui a oferta de serviços de consultoria, *mentoring*, formação, *coaching*, entre outros. Este portefólio de serviços deverá ser concebido particularizando-o ao contexto de empreendedorismo rural, o que faz gerar questões como:

- Que serviços poderão gerar valor às empresas de base rural?
 - E como se ajustarão aos diferentes patamares de desenvolvimento das empresas?
- Como integrar as empresas num mercado competitivo?
- Que serviços poderão distinguir o modelo de incubação preconizado dos modelos *standard*?

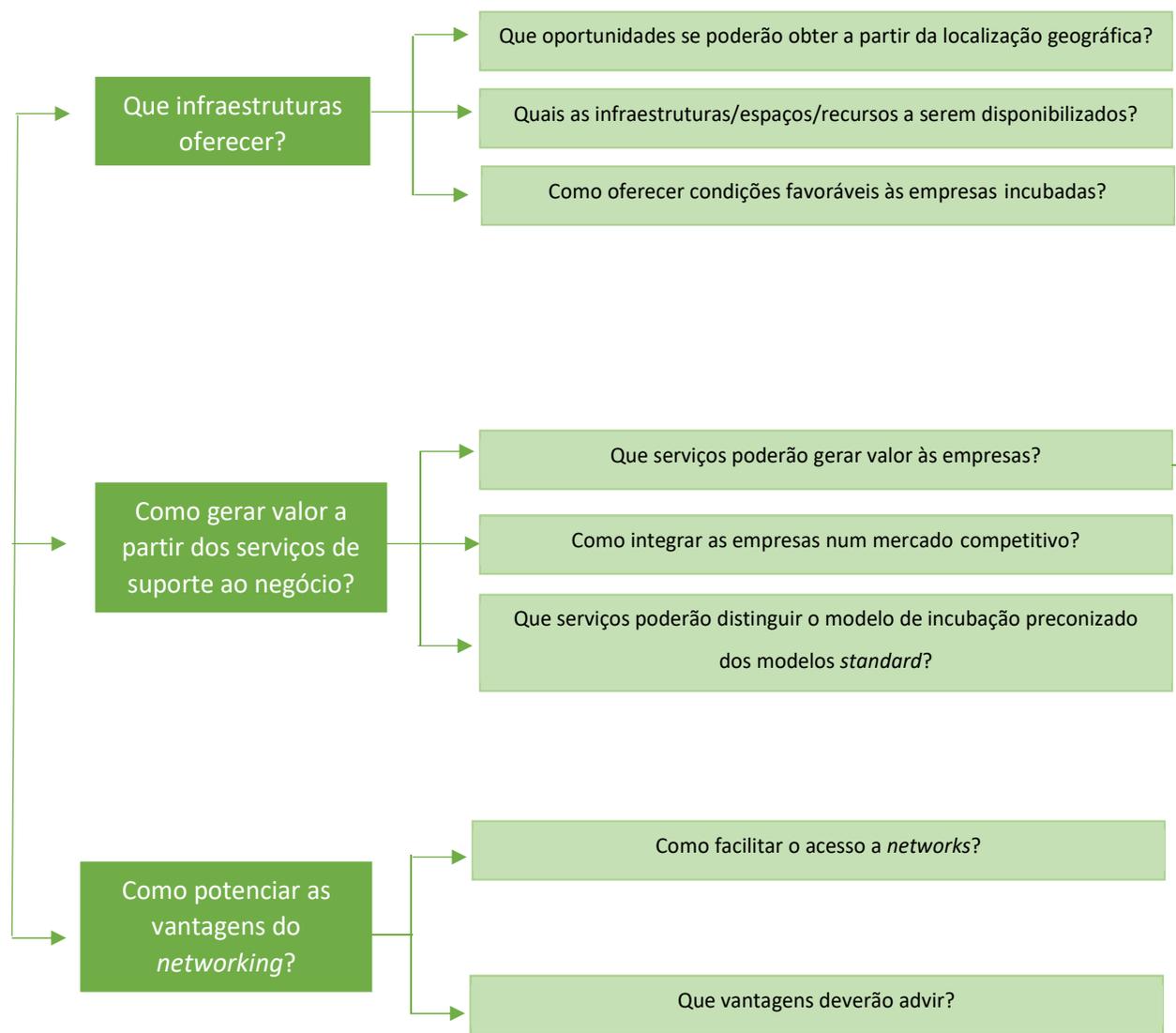
Por último, o acesso a *networks* é a fonte de valor que mais recentemente foi incorporada pelo conceito de incubação de empresas, e que se constitui num fator crítico para o desenvolvimento de empresas emergentes. A questão que se coloca é:

- Como facilitar o acesso a *networks*?
- Que vantagens deverão advir?

Representa-se, em seguida, em diagrama a desagregação do problema tal como explanado acima.

Em suma, o fenómeno da incubação de empresas, seja de base rural ou não, está imediatamente associado ao objetivo principal de oferecer às empresas incubadas um ambiente protegido numa fase inicial em que estão mais vulneráveis e expostas ao risco. Não obstante, nem todas as incubadoras conseguem atingir tal desiderato, pelo que é fundamental encontrar resposta a cada uma destas questões a fim de se tecerem linhas orientadoras exequíveis e eficazes no processo de configuração de um programa de incubação de base rural bem-sucedido.

Que modelo e mecanismos de operacionalização melhor permitem a uma incubadora de base rural responder às necessidades de empresas emergentes?



E como se ajustarão aos diferentes estádios e necessidades das empresas?

2. Caracterização dos modelos de referência

Experiências bem-sucedidas com incubadoras de base rural apresentam-nas como uma solução viável às dificuldades que enfrentam as novas “gerações” de empreendedores rurais. Numa época em que o futuro da alimentação e da agricultura é uma das mais representativas preocupações mundiais e que as comunidades rurais enfrentam o desafio da desertificação e do subaproveitamento dos seus recursos, em toda a Europa e numa escala global, incubadoras de base rural prestam suporte à emergência e consolidação de novas empresas. Estas incubadoras têm desempenhado um importante papel no alavancar de *start-ups*, com tendência para o crescimento das *foodtech* e *agtech*, que alimentam a atual Revolução Verde ou Agricultura 2.0, sendo-lhes reconhecido um impacto muito positivo sobre a sustentabilidade e competitividade da agroindústria.

2.1 Modelos de referência, segundo infodev: identificação e *core competencies*

A categorização dos modelos de incubação de base rural apresentada pelo InfoDev⁵, órgão vinculado ao Banco Mundial destinado ao apoio de empreendedores em países subdesenvolvidos e uma das maiores entidades mundiais tutelares de incubadoras especializadas na agroindústria, é comumente aceite como referência, e a qual nos serve de orientação na visão global do sistema de incubação rural. Após desenvolver um estudo à escala mundial e a partir do aprofundamento de 12 estudos de caso, o InfoDev distinguiu três tipos de incubadoras, de acordo com os seus *thematic drivers* ou *thematic thrusts*:

- **Incubadoras de desenvolvimento do setor/cadeia de valor**
 - _ apoiam ao desenvolvimento de diferentes setores de atividade rural e disponibilização de um conjunto de serviços

⁵ Vide: <http://www.infodev.org/>

- _ incubadoras que se especializam em elementos críticos da cadeia de valor, facilitando o acesso ao mercado e apoio à criação de empresas que preenchem lacunas na cadeia de valor
- _ mobilizam múltiplos recursos para responder rapidamente a novas oportunidades

- **Incubadoras de investigação agrária e comercialização**
 - _ facilitam a transferência do conhecimento tecnológico a partir de instituições de ensino superior e centros de investigação
 - _ estimulam a comercialização dos resultados de I&D e a criação de novas empresas
 - _ aceleram a difusão das novas tecnologias

- **Incubadoras de transferência tecnológica**
 - _ facilitam a transferência de tecnologia para ambos os segmentos *low* e *high tech*
 - _ na vertente de *low-tech*, através de incubadoras especializadas em apoio a empresas nos níveis iniciais de atividade, apoiando inovação, empreendedorismo e incubando uma diversidade de pequenas empresas em áreas rurais não dotadas destas estruturas
 - _ na vertente de *high-tech*, apoiando a transferência de tecnologia além-fronteiras e interempresas de incubadoras através das múltiplas formas de propriedade intelectual, *contract manufacturing*, parcerias tecnológicas e acesso a capital de risco

Dada a diversidade encontrada pelo InfoDev, partiu-se para a segmentação de cada uma destas três macrotipologias em subcategorias, cujas matrizes definidoras e exemplos representativos se encontram sistematizados de seguida:

Modelos de referência e respetivas Core Competencies⁶

Ferramentas e instituições	Competências Essenciais	Exemplos
INCUBADORAS DE DESENVOLVIMENTO DE SETOR/CADEIA DE VALOR		
<p><i>Gestor da Rede de Cadeia de Abastecimento*</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especializados num target específico: pequenos agricultores qualificados • Modelos de negócio simples e aplicáveis em larga escala • Suporte de serviços especializados: marketing, embalagem, logística, etc. • Rede de fornecedores de insumos e tecnologia adequada • Ativas apenas em setores específicos (não trabalham fora do seu <i>know-how</i>) • Sólido processo de seleção (em que estudos prévios identificaram vantagens comparativas) • Acesso a novos mercados • Parcerias (nomeadamente para a realização de testes de mercado) 	<p>Fundação Jalisco (México)</p>
<p>* orientadas para o lucro</p>		
<p><i>Franqueador da Cadeia quinta-mercado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especializados num target específico: pequenos agricultores qualificados • Modelos de negócio simples e aplicáveis em larga escala • Suporte de serviços: marketing, embalagem, logística, etc. • Rede de fornecedores de insumos e tecnologia adequada • Direcionadas para setores específicos (não trabalham fora do seu <i>know-how</i>) • Regidas por um sistema <i>franchise</i> (sistemas padronizados de produção a que se submetem os seus clientes, para garantir qualidade e confiança) • Acesso a novos mercados • Parcerias (nomeadamente para a realização de testes de mercado) 	<p>Timbali (África do Sul)</p>

⁶ Fonte: Cf. INFODEV, s/d: 43. (Adaptado)

Ferramentas e instituições	Competências Essenciais	Exemplos
INCUBADORAS DE DESENVOLVIMENTO DE SETOR/CADEIA DE VALOR		
* orientadas para o lucro		
<i>Promotor do Setor do Agronegócio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento alargado a <i>start-ups</i> • Inteligência de mercado (que se traduz em vantagens competitivas para produtos diferenciados) • Capacidade para recrutar colaboradores altamente qualificados • Unidades profissionais de gestão • Capacidade para aplicar a sua própria investigação sobre mercado e tecnologia 	Fundação Chile MASDT (África do Sul)
* orientadas para o lucro		
<i>Incubadora do Setor inteiro e Fornecedor de SDN*</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmáticas e setorialmente focadas • Capacidade para recrutar colaboradores altamente qualificados • Alavancagem SDN (Sistemas de Desenvolvimento de Negócios) para transformação estrutural de setores • Com capacidade para intervenções estratégicas • Efetivamente apostadas na reforma política aos níveis central e local 	Technoserve de Moçambique
* parcialmente orientadas para o lucro e para pro-bono/não lucro		

Ferramentas e instituições	Competências Essenciais	Exemplos
INCUBADORAS DE INVESTIGAÇÃO AGRÁRIA E COMERCIALIZAÇÃO		
<i>Incubadora orientada para a Tecnologia Agrícola com afiliação ao Centro de Pesquisa*</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientadas para alta tecnologia • Afiliação estreita com um centro de I+D+i mundialmente renomado (taxas de inovação mais rápidas e acesso a <i>know-how</i>) 	ABI-ICRISAT (Índia) UIRI (Uganda)

Ferramentas e instituições	Competências Essenciais	Exemplos
INCUBADORAS DE INVESTIGAÇÃO AGRÁRIA E COMERCIALIZAÇÃO		
* não orientadas para o lucro	<ul style="list-style-type: none"> Forte capacidade financeira inicial 	
<i>Incubadora de empresas com afiliação Universitária especializada em Agronegócio</i>	<ul style="list-style-type: none"> Orientadas para alta tecnologia Estreita afiliação à universidade (taxas de inovação mais rápidas e acesso ao <i>know-how</i> do corpo universitário) 	IAA-IPB (Indonésia)
* não orientadas para o lucro		
<i>Incubadora de empresas baseada em Tecnologia</i>	<ul style="list-style-type: none"> Estreita afiliação à universidade (taxas de inovação mais rápidas) Incubadora de negócios típicos de <i>spin-off</i> universitários Foco em alta tecnologia 	CENTEV (Brasil)

Ferramentas e instituições	Competências Essenciais	Exemplos
INCUBADORAS DE TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA		
<i>Baixa Tecnologia Doméstica: Facilitador de Inovação Rural*</i>	<ul style="list-style-type: none"> Foco em baixa tecnologia e empresários de pequena dimensão Conexão com inovadores e empreendedores Múltiplos métodos de divulgação de inovação Trabalho em rede Estabelecimento de parcerias 	Villgro (Índia)
* não orientadas para o lucro		
<i>High-Tech International: Aliança Estratégica Transnacional*</i>	<ul style="list-style-type: none"> Foco em alta tecnologia Apoio ao financiamento <i>Mentoring</i> Gestão transnacional competente/Transferência internacional de conhecimento 	MLSCF (Malásia)
* orientadas para o lucro		

A sistematização apresentada na tabela anterior expõe o papel determinante que uma

incubadora, através das suas *core competencies*, pode assumir na génese e consolidação de empresas competitivas em meio rural, prestando-lhes um apoio que, facilmente, vai muito além da cedência de infraestruturas. As incubadoras disponibilizam, cada vez mais serviços diversificados e especializados que as diferenciam, desde apoio institucional e financiamento até ao estabelecimento de parcerias estratégicas.

Assim, a edificação de uma incubadora de base rural pode ser um empreendimento complexo. O objetivo geral que lhe está subjacente influencia, por exemplo, o tipo de configuração institucional que assumirá (se terá por objetivo a obtenção de lucro ou não; o modelo de parceria a seguir, etc.).

É importante ter consciência das consequências, positivas e negativas, de cada decisão:

Tipologia	Vantagens	Desvantagens
Incubadoras de desenvolvimento do setor/cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Muito forte ao nível do apoio à gestão das empresas • Acesso a um <i>networking</i> consolidado • Capital disponível e sem pressão de retorno rápido • Eficaz na abertura a mercados aos quais os pequenos proprietários não teriam acesso de outra forma 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica custos elevados • Altamente dependente de financiamento • Difícil de replicar dadas as especificidades de cada contexto empresarial
Incubadoras de investigação agrária e comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso direto às inovações tecnológicas • Forte vínculo com a comunidade de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior orientação para a produção do que para o mercado • Menor autonomia, dada a subordinação à entidade de afiliação
Incubadoras de transferência tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • <i>High-tech</i>: abundantes reservas de capital e pioneirismo na transferência tecnológica • <i>Low-tech</i>: Forte dinamismo com o lançamento contínuo de novos programas 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>High-tech</i>: Dificuldade em conciliar diferentes culturas/mentalidades tecnológicas • <i>Low-tech</i>: a multiplicidade de programas pode fazer dificultar o cumprimento de competências nucleares da incubadora

Fonte: Cf. *INFODEV*, s/d.: 49. (Adaptado)

2.2 Outros critérios

Uma das principais conclusões do relatório do InfoDev⁷ é a não existência de um protótipo global evidente de incubadora vocacionada para a agroindústria e desenvolvimento rural. Pelo contrário, elas divergem entre si nas missões que advogam, nos mecanismos de autofinanciamento, nos modelos de negócio, bem como nas formas como interagem com o ecossistema comercial em que se inserem. De seguida, é possível constatar, efetivamente, como são múltiplos os critérios passíveis de distinguir as incubadoras entre si.

Escala

As incubadoras de base rural podem variar em ***escala***, tendo em consideração os seus objetivos e disponibilidade de recursos, sobretudo financeiros. Os *budgets* são muito díspares o que condiciona a capacidade operacional da própria incubadora.

Orientação

Algumas incubadoras focam-se exclusivamente na agricultura e atividades associadas, mas outras abrangem um conjunto mais alargado de setores, desde que nele encontrem potencial de crescimento. A Villgro (Índia), por exemplo, acolhe empresas ligadas não só à atividade agrícola, mas também às áreas como a educação, saúde e energia.

Duração

As incubadoras também podem diferenciar-se quanto à durabilidade dos seus programas:

⁷ Cf. INFODEV, 2011: 21.



- As incubadores “tradicionais” trabalham a médio e longo prazo, com períodos de incubação de 2 a 4 anos (porventura mais, quando são realizados investimentos de capital nas empresas incubadas);
- Para um suporte mais intenso e de curta duração (geralmente, até 6 meses) enquadram-se os aceleradores de negócios que, pela sua natureza, respondem a setores com alto e rápido potencial de crescimento.

Modelos de negócio

De igual forma, as incubadoras podem reger-se por diferentes ***modelos de negócio***, dependendo de como se financiam a si próprias e dão cumprimento aos seus objetivos financeiros. Tradicionalmente, identificam-se três fontes de receita⁸:

- Receitas de “inquilinos” e outros serviços (consultoria, marketing, taxas de franquia...);
- Participação nos lucros das empresas, por meio da detenção de pequenas percentagens de capital ou *royalties*;
- Financiamentos/fundos públicos.

Por norma, os fluxos de receita, parcos nos períodos iniciais de implementação da incubadora, tendem a consolidar-se à medida que esta ganha reputação e legitimidade. Numa fase prematura da vida da incubadora é habitual a não aplicação de taxas às empresas incubadas ou a sua redução substancial, porém, os modelos de negócio não são imutáveis e, ao longo do tempo, as receitas das incubadoras bem-sucedidas podem ser geradas pelos alugueres e taxas por serviços prestados. A autossustentabilidade pode passar igualmente por um modelo de negócio assente em ganhos em bolsa, retorno de investimentos em empresas incubadas bem-sucedidas, posição no capital das empresas, participação nos lucros, bem como, direitos de propriedade intelectual e *royalties* em tecnologias desenvolvidas através da incubadora. A InfoDev alerta que as

⁸ Business Incubation Toolkit - iDISC Incubation Good Practice: Module 1 - Start an Incubator. (<http://www.infodev.org/business-incubation-toolkit>)

experiências de partilha de sucesso com as empresas incubadas revelaram-se problemáticas porque “*exige 10 anos para ter retornos e um portfólio de 20 empresas para dispersar o risco, além do alto nível de capacidade de gestão requerido*”⁹. Algumas incubadoras que figuram no relatório da InfoDev, como a ABI-ICRISAT, a IAA-IPB e a Fundação Chile (Estudo de caso 2), revelaram, contudo, uma boa performance, como se pode constatar no gráfico que se segue:



Fonte: INFODEV, 2011: 22.

Formas de parceria

As **parcerias público-privadas** são um meio para a criação de valor empresarial, sobretudo quando as incubadoras sentem necessidade de oferecer serviços adicionais

⁹ Business Incubation Toolkit - iDISC Incubation Good Practice: Module 1 - Start an Incubator. (<http://www.infodev.org/business-incubation-toolkit>). Cf. HJORTSØ, ALEXANDER, & HERNANDEZ CHEA, 2017: 28.

distintivos que são obstaculizados pelos constrangimentos ao nível de financiamento.

As incubadoras podem ter dois tipos de parcerias:

- Incubadoras com financiamento a longo prazo (mínimo 5 anos), com maior flexibilidade e autonomia de gestão, logo, com mais propensão ao risco e ao investimento direto nas empresas incubadas;
- Incubadoras que dependem de *budgets* a curto prazo, geralmente anuais e com origem no setor público ou de programas específicos, sujeitos portanto a uma autoridade externa, logo, com menor poder de decisão e, normalmente, com uma oferta de serviços mais restrita, dado o compromisso num equilíbrio financeiro a curto prazo.

Por conseguinte, incubadoras como a Fundação Chile e a IAA-IPB, na Indonésia, são inteiramente opostas. A primeira é uma das incubadoras mais bem-sucedidas no apoio à sua capitalização a nível mundial. A Fundação Chile (Estudo de caso 2) nasceu em 1976, como *joint venture*, uma empresa sem fins lucrativos, a partir da iniciativa do governo chileno e da ITT (empresa detentora da Companhia de Telefones do Chile). A empresa foi dotada com 50 milhões de dólares, verba despendida em 1980 e 1990. Em 2005, quando a empresa privada BHP Billiton ocupou a direção da Fundação Chile esta foi capitalizada com mais 40 milhões de dólares. Este quadro permitiu à incubadora assumir riscos e por força dos seus investimentos com capital próprio se reconhece, hoje, a importância que assumiu no alavancar de novas atividades ligadas à agricultura e à agroindústria.

Por oposição, a IAA-IPB é um excelente exemplo de uma incubadora que vive de financiamentos a curto prazo, sustentados pelo Estado e por programas de financiamento. A incubadora encontra-se igualmente afiliada à Universidade Agrícola de Bogor, que lhe disponibiliza instalações e a condiciona, isto é, a política interna da Universidade afeta a definição da missão, as equipas e a prestação de serviços da incubadora.



Entre estas duas incubadoras opostas, posicionam-se a maioria das restantes: têm maior controlo na sua atuação, mas não a capacidade de desenvolver novos modelos de negócio como a Fundação Chile.

Promotores e filiação estratégica

Algumas incubadoras mantêm uma ***filiação estratégica*** com uma outra entidade, por exemplo, uma universidade ou um centro de investigação. Estes consórcios revelam vantagens e desvantagens, pois o vínculo a tais instituições promove o acesso ao conhecimento, a equipamentos e capital humano qualificado, todavia, pode restringir a flexibilidade na medida que exige o conciliar de objetivos e agendas.

A já mencionada IAA-IPB, incubadora sita em Bongor (Indonésia), é um excelente exemplo de parceria entre incubadora de base rural e universidade, neste caso, a Universidade Agrícola de Bogor, uma afiliação da qual resulta grande valor para a IAA-IPB, na medida em que beneficia do *know-how* tecnológico da Universidade. Contudo, a incubadora vê-se forçada a submeter o seu *modus operandi* ao controlo da instituição.

Já a incubadora indiana ligada à agricultura e à agroindústria, a ABI, hoje a maior e mais visível incubadora indiana desta natureza, nasceu da iniciativa de um Centro de Investigação internacional, ICRISAT, e tem por objetivo facilitar a emergência de empresas competitivas ligadas à agroindústria através da transferência e comercialização de tecnologia. Neste caso concreto, a incubadora dissemina as tecnologias nascidas nos laboratórios da ICRISAT e facilitam a realização de pilotos experimentais, embora possa comercializar outras tecnologias, particularmente as que se relacionam com a tolerância à seca.

Serviços

O portfólio de serviços deve ser adaptado às necessidades dos clientes e evoluir à medida que os negócios se complexificam. Neste âmbito, é pertinente considerar a

pesquisa desenvolvida pela InBIA (*Internacional Business Innovation Association*) sobre a importância atribuída a diferentes serviços assegurados:

Importância atribuída aos serviços de incubação (1 = menos importante – 5 = mais importante)

Categoria	Rural	Urbano
Acesso a internet de alta velocidade	4.6	4.1
Ajuda em conhecimentos básicos de gestão de negócio	4.4	4.5
Atividades de <i>networking</i> entre clientes	4.1	4.2
Ajuda no acesso a empréstimos	3.9	3.7
Ligações a altos recursos educativos	3.9	3.7
Assistência em marketing	3.9	3.9
Ajuda com contabilidade e gestão financeira	3.7	3.7
Acesso a equipamento especializado	3.7	3.7
Programas de formação de empreendedorismo	3.7	3.6
Partilha de serviços administrativos	3.5	3.2
Acesso a serviços de informação de gestão	3.3	3.2
Assistência com o e-commerce	3.3	3.2
Acesso a financiadores	3.2	4.1
Ajuda com o quadro de regulamentação	3.2	3.3
Suporte e formação de recursos humanos	3.2	3.0
Assistência tecnológica	3.2	3.5
Ajuda com competências de apresentação	3.1	3.7
Identificação de equipa de gestão	3.0	3.4
Serviços jurídicos	3.0	3.3
Apoio em questões de propriedade intelectual	3.0	3.4
Processos de fabricação e tecnologia	3.0	2.6
Assistência ao comércio internacional	2.7	2.7

Fonte: Cf. LAIR & ADKINS, 2013.

Clientes target e processo de seleção

As incubadoras de base rural podem diferir quanto ao seu target, sendo este outro atributo importante que as distingue. Estas podem:

- Abranger todo o tipo de empreendedores individuais e *start-ups*, desde que os seus negócios revelem potencial;
- Apontar a um determinado grupo de agricultores que criam um produto específico, especializando-se;
- Fidelizar apenas estudantes investigadores quando se tratam de incubadoras filiadas a uma universidade;
- Atender a grupos desfavorecidos, a fim de gerarem benefícios sociais à população rural.

A Fundação Jalisco (México) é um exemplo de incubadora que trabalha exclusivamente com agricultores produtores de mirtilo, cujo fluxo comercial é estabelecido unicamente com os EUA e o Reino Unido. Desde a sua criação, em 2008, a Fundação trabalhou com 200 agricultores, o que equivale a 300 hectares de cultivo de mirtilos, tendo construído toda uma cadeia de suporte e apoio ao crescimento destes agricultores.

Outras incubadoras, como Technoserve de Moçambique, visam alavancar setores inteiros da agroindústria. A TnsMz identifica líderes do setor e trabalha com eles, no sentido de atualizar competitivamente os seus modelos de negócio. Em seguida, envolve-os em programas para partilharem a sua experiência com outros membros do setor, através de formação, workshops e outras formas de partilha de conhecimento. Em várias instâncias, a TnsMz ajudou a desenvolver uma nova indústria, a disseminar novas tecnologias e a novos modelos de negócio.

A CENTEV-UFV (Estudo de caso 4), como incubadora filiada a uma universidade, tem como clientes, investigadores e estudantes da sua e de outras universidades.

Já a Timbali (Estudo de caso 1), incubadora sediada na África do Sul, está vocacionada para apoiar negros, pobres e mulheres que aspiram a ser empreendedores rurais na



região de Mpumalanga (94% dos seus clientes pertencem a esta categoria).¹⁰ Do mesmo modo, a Villgro (Índia) suporta, prioritariamente, empreendedores rurais que auferam entre US\$2 e US\$4 por dia.¹¹

Há a referir ainda um outro tipo de target: algumas incubadoras têm outras incubadoras como clientes. A ABI-ICRISAT (Índia) é um desses exemplos, na medida em que fornece *mentoring* e outros serviços a incubadoras de toda a Índia e países subdesenvolvidos. O mesmo sucede com a Fundação Chile (Estudo de caso 2) que presta apoio a outras incubadoras como a Fundação Jalisco.

Instrumentos de mudança

As incubadoras recorrem a um conjunto de ***instrumentos para exercer influência e orientação dos seus clientes***, que resultam numa combinação entre incentivos e mecanismos de controlo. Na maioria dos casos, o serviço central inclui a disponibilização de infraestruturas e uma combinação de serviços à medida de cada negócio, mentoria e acompanhamento, mediante o compromisso da empresa em alcançar os objetivos estipulados. A título de exemplo, a Villgro, incubadora indiana, rege-se segundo uma diretriz concreta: apenas seleciona para incubação empresas num nível 0 do seu potencial de crescimento, ou seja, aquelas que demonstram maior predisposição a responder positivamente aos serviços que a incubadora providencia. Esta é uma abordagem que tem sido bastante seguida por outras incubadoras. Depois de selecionadas, a Villgro realiza um diagnóstico exaustivo a cada empresa, com base no qual é desenvolvido um “menu” de serviços à medida e ajustado às suas necessidades. O apoio não é incondicional: a empresa compromete-se a atingir os objetivos, sendo o seu desempenho avaliado a cada trimestre. Em caso de incumprimento, a empresa é convidada a abandonar o programa.

As incubadoras podem, igualmente, influenciar os seus clientes através da concessão de empréstimos. A já mencionada Technoserve de Moçambique optou por esta estratégia

¹⁰ FAO, 2017: 246.

¹¹ FAO, 2017: 246.



para alterar comportamentos, nomeadamente, fomentar a aptidão para a introdução das novas tecnologias. Como referido, esta incubadora opera a partir do próprio meio, envolvendo atores do setor com provas dadas para influenciar outros. Dando a incubadora a devida orientação aos primeiros, o sentimento de emulação competitiva e a dinâmica líder-seguidor faz o resto. Para assegurar que só agricultores comprometidos beneficiam do seu programa de empréstimos, a incubadora cobra taxas de assessoria.

Outra estratégia utilizada pelas incubadoras para exercer a sua influência passa por investir diretamente nas empresas incubadas, frequentemente, mediante a condição de ocuparem os cargos diretivos da empresa. Enquanto investidores, incubadoras como a Fundação Chile (Estudo de caso 2) e a MLSCF (Malásia) seguem esta metodologia.

Existem, com efeito, diversas estratégias que combinam incentivos com instrumentos de controlo, ao serviço das incubadoras que têm, não obstante, uma preocupação comum: o sucesso do cliente.

Atualização tecnológica

Podem ser distinguidos três níveis de ***atualização tecnológica***, de acordo com a classificação do InfoDev¹²:

- ***High-tech***

Envolve a aplicação de biotecnologia de ponta e ciência avançada de plantas e animais; a aplicação de soluções de alta tecnologia está, sobretudo, vocacionada para a segurança alimentar e aumento da competitividade/produzitividade agrícola e revelam grande potencial. Contudo, levantam várias dificuldades, por exemplo, ao nível dos direitos de propriedade intelectual; neste âmbito, incubadoras como ABI-ICRISAT (Índia) e a MLSCF (Malásia) são excelentes exemplos;

¹² INFODEV, 2011: 26. Cit. por HJORTSØ, ALEXANDER, & HERNANDEZ CHEA, 2017.



- *Medium-tech*

As tecnologias estão voltadas para a produtividade e qualidade da produção, contudo, nem sempre são facilmente acessíveis em todas as zonas rurais ou cobrem as necessidades sentidas por todos os empreendedores rurais; neste âmbito, a Timbali (Estudo de caso 1) constitui um excelente exemplo ao fornecer aos seus agricultores sementes de flores melhoradas e desenvolvidas técnicas agrícolas;

- *Tecnologias “indígenas”*

São soluções adaptadas ou de origem local; por exemplo, a IURI (Uganda) está a ajudar a desenvolver, comercializar e distribuir uma vacina para combater a doença de Newcastle, que afeta muitos aviários com graves perdas económicas.

Estrutura organizacional

O ***desenho organizacional*** da maioria das incubadoras respeita três níveis:

- Conselho de Administração, na qual se integram os representantes de cada uma das organizações que participou da formação da incubadora e/ou ajudou a torná-la operacional, e/ou forneceu apoio económico/financeiro;
- Equipa de gestão, constituída pelo diretor/CEO da incubadora e respetivos colaboradores mais próximos (gerente, secretários, conselheiros...);
- Comité consultor/Comité técnico, no qual se integram consultores especializados que prestam apoio às empresas.

Um princípio comum aplicável à generalidade das incubadoras tuteladas pelo InfoDev é o recrutamento de profissionais-chave para desenvolver as *core competencies* próprias de cada incubadora e mobilizar parcerias sólidas com entidades que são boas no que fazem e em que a incubadora não é especializada.¹³

¹³ Business Incubation Toolkit - iDISC Incubation Good Practice: Module 1 - Start an Incubator. (<http://www.infodev.org/business-incubation-toolkit>).



A título exemplificativo, a Fundação Chile tem uma equipa de 350 funcionários e contrata os serviços de cerca de 300 consultores. Funcionários e consultores trabalham em equipas que, por sua vez, colaboram entre si, sendo muitas delas constituídas por equipas multidisciplinares, mas cujas áreas há interesse em cruzar (por exemplo, especialistas em tecnologias podem formar equipa com especialistas em marketing, desenvolvimento empresarial e finanças). Contudo, nem todas as incubadoras seguem este modelo. A Villgro (Índia) opta por formar equipas estanques de especialistas adstritas a cada incubadora. Outro atributo da Villgro é o apoio que presta às empresas incubadas no recrutamento dos seus colaboradores e, daí, o seu Programa de Bolsas de Estudo, através do qual recruta, forma e integra jovens promissores em empresas *start-up*.

Residenciais/Não residenciais

Diferentes modalidades podem ser adotadas:

- As incubadoras residenciais exigem que os seus clientes se instalem no espaço físico da incubadora e operem a partir daí os seus negócios, num sistema partilhado, sendo que geralmente é cobrada uma taxa abaixo do mercado ou mesmo a ausência de quaisquer custos para o cliente;
- As incubadoras não residenciais concentram-se nos serviços oferecidos à expansão dos negócios dos clientes (sendo as equipas da incubadora a deslocarem-se às propriedades e/ou escritórios dos clientes), podendo ter um espaço para escritório e/ou reuniões usado de acordo com as necessidades, porém, o foco não é o espaço;
- As incubadoras virtuais oferecem apoio através de uma plataforma virtual, funcionando como extensões das incubadoras físicas, independentemente de operarem num formato residencial ou não residencial, beneficiando empresários originários de locais remotos, ou que têm constrangimentos em transferir-se para a área onde a incubadora está localizada.

Posicionamento/visão global

Dependendo do contexto em que se inserem, as incubadoras assumem diferentes ***posicionamentos/visões no mundo***. Por outras palavras, uma incubadora que opere no mercado internacional e com alta tecnologia vê o seu papel e impacto de um modo diferente de uma incubadora que trabalha com agricultores de pequena escala que abastecem os canais locais. Do mesmo modo, nas parcerias público-privadas, as perspetivas de cada parceiro condicionam o posicionamento que a incubadora adota, o que acaba por influenciar os seus estilos de gestão e procedimentos.

2.3 Benchmarking modelos de incubação rural: Estudos de caso

2.3.1. Estudo de casos: Países em desenvolvimento/subdesenvolvidos

Os programas de incubação rural têm sido encarados como uma ferramenta para estimular o desenvolvimento de países subdesenvolvidos, cujo número aumentou substancialmente desde meados da década de 90, especialmente nos países em desenvolvimento, onde a agricultura é uma atividade bastante expressiva. Importa, portanto, compreender que estratégias e soluções encontraram essas mesmas incubadoras para enfrentar tão exigentes desafios.

ESTUDO DE CASO 1

INCUBADORA: Timbali Technology Incubator

LOCALIZAÇÃO: África do Sul

ANO DE FUNDAÇÃO: 2003

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA como conciliar um sistema *franchise* com um programa de incubação.

ENQUADRAMENTO

Em 1990, havia na África do Sul cerca de 79.000 agricultores, número que diminuiu para cerca de 33.000 nos nossos dias. Dificuldades de acesso ao crédito, elevado preço das matérias-primas e reduzida produtividade diminuía-lhes força competitiva contra os grandes proprietários e conduziram ao abandono agrícola. É neste contexto que a Timbali é fundada, no sentido de apoiar os pequenos agricultores da região de Mpumalanga, sobretudo, população negra e feminina. A plantação de flores é a área de negócio, em sistema *franchise*.

As primeiras empresas iniciaram o seu processo de incubação em 2004 e, um ano depois, atingiram-se os 30 clientes. Em 2007, a incubadora sofreu um processo de reestruturação com vista a preparar-se para receber clientes *off-site*, ou seja, clientes não residentes.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

Timbali tem como objetivo criar um ecossistema favorável à geração de empresas e empregos ligados à agroindústria. Subsequentemente ao sucesso dos clientes (foco



sobre mulheres e negros desempregados), a Timbali espera beneficiar outros *stakeholders*: fornecedores de matérias-primas, empresas de transporte, instituições financeiras, fornecedores de *packaging*, etc.

A equipa da Timbali definiu como serviços a prestar aos seus clientes:

- Transferência de tecnologia;
- Infraestrutura (clientes *on-site*);
- Acesso a financiamento;
- Formação em conhecimentos básicos de negócio e apoio ao planeamento;
- Acesso aos mercados;
- Acesso a fornecedores (compras em massa);
- Coordenação logística;
- Processos de produção *standard*;
- Apoio administrativo;
- Análise financeira;
- *Branding*;
- *Mentoring*;
- Alfabetização.

As características diferenciadoras da incubadora em estudo são:

- Capacidade de criar relações sustentáveis em nome dos seus clientes;
- Encontra-se assente num modelo *franchise*, que permite que os clientes comecem a gerar receita quase imediatamente pois a sua produção de flores é diretamente canalizada para a Amablom, uma empresa da propriedade da própria incubadora;
- Recebe, igualmente, clientes não residentes.

Timbali é também proprietária de várias marcas comerciais, embora apenas uma se encontre atualmente ativa. “Amablom”, que na língua local significa “minhas flores”, é



o rosto comercial da Timbali e tem uma sólida reputação de qualidade e competitividade, assegurada pelos métodos padronizados de produção. A incubadora é detentora de outras marcas, todas elas orientadas para o lucro, tais como a "Amafruit", "Amaveg" e "Amabrands" (esta última como "guarda-chuva" das outras marcas) e integram os planos de futuro da incubadora.

O sistema *franchise* que impera na incubadora significa que os clientes não necessitam de ter uma ideia para a procurar, pois tal é providenciada pela incubadora em sistema *franchise*.

Para a admissão no programa de incubação é exigível o cumprimento de alguns requisitos:

- Acesso a terra própria;
- Capacidade para suportar os custos com infraestruturas;
- Compromisso no envolvimento a tempo inteiro no negócio;
- Potencial de crescimento do cliente e da empresa;
- Apetência empresarial;
- Predisposição para pagar, no futuro, pelos serviços.

Quando integrados no programa de pré-incubação de 1 ano, inicia-se um processo de avaliação das necessidades dos clientes e análise das terras (solos, irrigação, etc.) e de formação básica em produção. Finalmente, é-lhes atribuído o primeiro empréstimo através da *Mpumalanga Economic Growth Agency* (MEGA) para aquisição de plantas e melhoria da qualidade dos solos. O valor dessa assistência financeira varia muito, dependendo das necessidades de cada cliente, embora a média se situe nos R50.000 (cerca de 3450€).¹⁴ Os clientes do programa de pré-incubação reúnem-se mensalmente com a equipa técnica da Timbali (composta por nove colaboradores a *full-time* e uma ampla rede de parcerias com outras entidades fornecedoras que atendem às necessidades para o cumprimento da missão da incubadora), durante a qual são

¹⁴ Cotações de março 2018, Banco de Portugal.



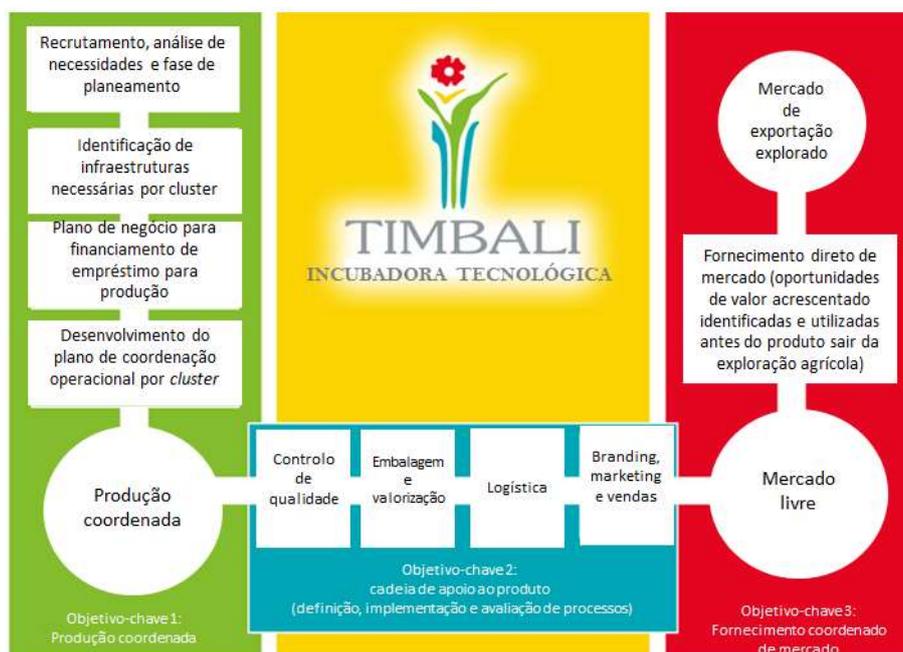
reavaliados os seus conhecimentos técnicos, postura profissional e empreendedora, compromisso em tempo integral com o programa, bem como a viabilidade da ideia de negócio. Relativamente aos clientes *off-site*, que não se instalaram no espaço físico das incubadoras, é o staff da Timbali que se desloca até às suas plantações e/ou escritórios.

Os clientes ingressam no programa completo de incubação quando cumprem dois requisitos: demonstram interesse e prontidão para integrar o novo programa e o seu financiamento é aprovado pela MEGA. Quando a adesão é deferida, o montante é transferido da MEGA para uma conta da Timbali, que o administra em nome do cliente, recebendo este um determinado valor numa periodicidade mensal. Por este serviço, bem como pelo aluguer e outros serviços, os clientes comprometem-se a pagar, mensalmente, 12% das suas vendas à Timbali. Segundo dados da incubadora, os clientes geram entre R8,000 e R60,000 de receita por mês (€500 e €4140).¹⁵

O programa de incubação na Timbali tem a duração de três anos. A taxa de transferência de pré-incubação para incubação é superior a 98%, o que atesta do rigoroso sistema de seleção inicial. Durante a vigência do programa, a interação entre o líder da empresa incubada e o staff da incubadora é diário. Como já referido, parte da produção é canalizada para a marca Timbali, porém, as empresas incubadas podem igualmente firmar relações comerciais (eventualmente incluindo uma diversidade de produtos, que não exclusivamente flores, quando se tratam de clientes *off-site*) com outras entidades empresariais privadas (também apoiadas pelo serviço de vendas e marketing da Timbali). A Timbali tutela, igualmente, um *Science Research Park*, que permite aos clientes incubados o acesso tecnologia, o que se repercute em melhores práticas.

¹⁵ Cotações de março 2018, Banco de Portugal.

Representação esquemática do modelo de operações da Timbali

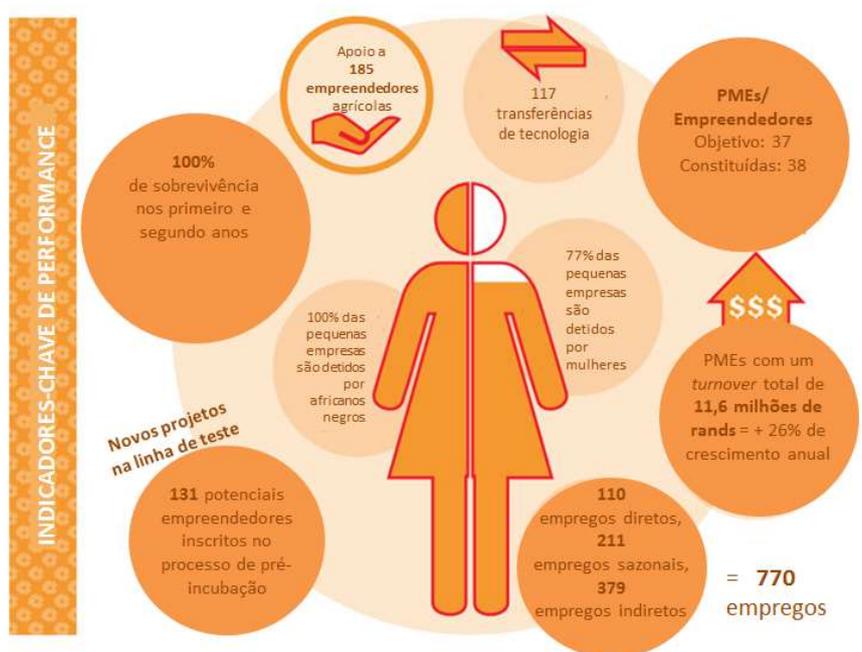


Fonte: <http://www.timbali.co.za/index.php/our-model> (consultado a 27.03.2018, adaptado)

RESULTADOS E CONCLUSÕES

Uma série de indicadores (*Key Performance Indicators* ou KPI) servem para a equipa da Timbali atestar do cumprimento dos seus objetivos:

Indicadores-chave de Performance



Fonte: <http://www.timbali.co.za/index.php/impact> (consultado a 27.03.2018, adaptado)

Os relatórios de balanço da incubadora apontam como fatores críticos de sucesso:

- A implementação do programa de incubação numa região com uma forte carência de tal serviço;
- Os clientes terem acesso a vantagens de cluster, nomeadamente, à compra de matérias-primas em massa e em condições mais vantajosas e outros serviços partilhados;
- Assistência na elaboração e desenvolvimento do plano de negócios;
- Redação de um manual de operações para documentar processos e fomento de competências;
- Auditorias internas para assegurar transparência e minimizar a gestão de conflitos.

Existem, todavia, algumas ilações a inferir partindo do modelo de incubação analisado:

- O acesso e gestão dos empréstimos é um dos elementos mais críticos na gestão da incubadora;
- O modelo *franchise* inibe a consecução de um dos princípios basilares da incubação de empresas: o conceito de inovação. Apesar das vantagens da implementação de modelos rígidos, é certo que este modelo de *franchise* não deverá operar como único modelo de atuação, na medida em que criatividade, inovação e incubação são conceitos indissociáveis e que abrem caminho à competitividade.

Apesar destas questões, a direção da Timbali acredita que o sucesso do seu modelo de incubação está comprovado e está apostada em expandir o conceito para outras regiões (tendo obtido aprovação para se instalarem na região de Limpopo) e para outros produtos agrícolas.

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte: https://www.infodev.org/infodev-files/agribusiness.timbali.web_.pdf

(consultado a 27.03.2018)

Link de acesso: www.timbalicrafts.org





Legenda:

1. A população feminina é um dos targets da Timbali.
2. Instalações
3. e 4. A Amablom comercializa 5,5 milhões de flores por ano em todo o mundo.

ESTUDO DE CASO 2

INCUBADORA: Fundação Chile

LOCALIZAÇÃO: Chile

ANO DE FUNDAÇÃO: 1976

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA um exemplo de incubadora bem-sucedida no investimento das suas empresas e *spin-offs*.

ENQUADRAMENTO

A Fundação Chile é uma instituição público-privada pioneira que fez nascer muitas das mais bem-sucedidas empresas chilenas.

Criada em 1976, como uma *joint-venture* entre o governo chileno e uma grande empresa nacional, esta não tinha aspirações lucrativas. Ao longo destes anos, combinou uma série de papéis, desde a coordenação de programas de desenvolvimento patrocinados pelo governo, desenvolvimento de projetos I&D, envolvimento na incubação de empresas e investimentos de fundos de *Private Equity*. Hoje, confrontada com um ecossistema empresarial mais robusto e abrangente, a Fundação Chile concentra os seus próprios recursos nas áreas onde é capaz de agregar mais valor para as empresas, sendo que os serviços de suporte especializados são prestados mais por prestadores externos do que internos da Fundação.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

No seu processo de afirmação, a Fundação Chile, igualmente por força das circunstâncias da própria conjuntura nacional, optou por depender menos do



financiamento institucional e concentrar-se nas receitas obtidas a partir dos seus bens e serviços. A Fundação Chile assumiu, assim, riscos e investiu, com grandes retornos, em empresas de novos setores. Nesse seguimento, deu ênfase não só à agricultura, silvicultura, floresta, recursos marítimos, mas também a áreas como o meio ambiente, capital humano, metrologia química, eletrônica, tecnologias da informação e comunicação, entre outras.

A Fundação Chile promove e apoia a formação de novas empresas, mas atua igualmente como “incubadora de novos negócios”, ou seja, orientada pelas necessidades dos mercados importadores mundiais, dá início a atividades comerciais, desenvolve empresas para, em seguida, transferi-las para as mãos do setor privado.

Os principais serviços oferecidos pela Fundação são:

- consultoria tecnológica;
- desenvolvimento de produtos de resposta à procura dos mercados;
- capacitação e assistência técnica permanente;
- assessoria de controlo de qualidade;
- pesquisa de tecnologia de ponta para a agroindústria;
- projetos de investimentos.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

O sucesso da Fundação Chile é atribuído a um conjunto de fatores:

- Clara definição da sua missão e visão: a missão da Fundação manteve-se consistente e pertinente ao longo dos anos, por um lado, desenvolver a economia chilena preenchendo falhas do mercado, por outro lado, criar oportunidades de mercado para novos empreendedores;
- Equipa de liderança forte adstrita a cada setor;
- Grande dotação financeira inicial, de modo a estabelecer estratégias de desenvolvimento consistentes;

- Concentração em determinados setores, não negligenciando, porém, o equilíbrio do seu portefólio.

As principais ilações a retirar da experiência da Fundação Chile como investidora nas empresas incubadas e *spin-off* são:

- Não considerar negócios que não tenham outros investidores interessados em mobilizar parcerias, ou seja, não entrar sozinho num investimento;
- Ficar confortável com uma participação menor (20-50%);
- Certificar-se que trabalha com o empreendedor certo, dotado de um alto nível de *skills*, compromisso e flexibilidade em ajustar o seu plano de negócios a uma conjuntura de mudança;
- Determinar o VAR (*value at risk*);
- Tratar as pequenas empresas como se de grandes empresas se tratassem, por forma a manter elevados padrões de gestão.

FONTE, LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte: https://www.infodev.org/infodev-files/agribusiness.chile_.web_.pdf
(consultado a 27.03.2018)

Link de acesso: <https://fch.cl/>



Legenda:

1. Formação em propriedade intelectual para *start-ups*. 2. *Pitch-Day* na Fundação Chile. 3. Instalações.

ESTUDO DE CASO 3

INCUBADORA: CURAD

LOCALIZAÇÃO: Uganda

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA um modelo de incubação premiado pelas suas reconhecidas boas práticas.

ENQUADRAMENTO

Na edição de 2016 do “Agribusiness Incubator in Africa Awards”, organizado pela AAIN (Africa Agribusiness Incubators Network), foram premiadas duas incubadoras: a CURAD (Uganda) e a CCLEAR (Gana).¹⁶

Entre outros méritos, a CURAD distinguiu-se, em 2016, pelo maior número de postos de trabalho gerados e pela maior adição de valor às PMEs apoiadas pela incubadora. A CURAD também tem envidado esforços na efetivação das relações entre os jovens empreendedores e as universidades, com vista a promover a inovação na agroindústria. É a segunda vez consecutiva que recebe o galardão.

A CURAD deriva de uma iniciativa de parceria público-privada promovida pela Universidade Makerere, a União Nacional da Agroindústria do Café e Farm Enterprises

¹⁶ A incubadora CCLEAR (*Creating Competitive Livestock Entrepreneurs in Agribusiness*) é uma organização não-lucrativa e não-política sob um acordo de parceria público-privado liderada pela CSIR – “*Animal Research Institute*”, os Departamentos de Economia Agrícola e Agroindústria da Universidade do Gana, a Direção de Produção Animal do Ministério da Alimentação e Agricultura, a Heifer International, entre outros parceiros.

O principal objetivo da CCLEAR é o apoio na criação de empresas competitivas na cadeia de valor da pecuária, bem como influenciar o ensino e a aprendizagem da agroindústria nas universidades e faculdades do país para disseminar competências empresariais nos seus estudantes.



Limited (NUCAFE), e a Organização Nacional de Pesquisa Agropecuária (NARO), juntamente com a Universidade de Copenhagen (UC) e NIRAS International. A CURAD é uma das seis incubadoras de agroindústria em África, apoiada pelo Fórum de Pesquisa Agrícola em África no âmbito da unidade UniBRAIN com financiamento da DANIDA.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

A CURAD não tem fins lucrativos e tem por objetivo apoiar jovens empreendedores inovadores e líderes da agroindústria para promover a produtividade e a rentabilidade das empresas agrícolas. Trata-se de uma incubadora de inovação da agroindústria direcionada para a criação de empregos e o aumento dos rendimentos no setor agrícola no Uganda, nomeadamente da indústria do café. No Uganda, a UniBRAIN¹⁷ assegura que cada incubadora seja gerida por uma universidade, uma empresa e uma instituição de investigação, o que, neste caso, faz conjugar esforços entre a Universidade de Makerere, a União Nacional de Agricultores do Café e Empresas Agrícolas (NUCAFE) Ltd. e o Instituto de Investigação do Café da Organização Nacional de Pesquisa Agropecuária (NARO).

Após o estudo realizado pela Comissão Africana ter concluído que os jovens diplomados criavam mais empregos do que aqueles que não possuíam formação universitária, a CURAD passou a apoiar prioritariamente os jovens diplomados com conceitos de negócios promissores, os quais beneficiam de programas de orientação e *coaching*, espaço físico, apoio para as diligências no registo da empresa e demais formalidades, bem como a vinculação a instituições financeiras.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

A incubadora tem contribuído para o reforço da confiança interinstitucional, com benefícios evidentes para todas as partes. Desde a sua criação que a interação entre as

¹⁷ Consórcio entre a Comissão africana e o governo da Dinamarca.



equipas da Universidade e do Instituto de Investigação, juntamente com o setor privado, incluindo a NUCAFE, sofreu claras melhorias, o que resultou no maior impacto das pesquisas e avanços tecnológicos. A título de exemplo, a NARO comercializou, através da incubadora, variedades de plantas resistentes a doenças como a “Coffee Wilt Disease”, estimando-se que cerca de 20.000 pequenos agricultores tenham acesso a variedades “limpas”. Também a Universidade de Makerere encetou uma reforma, no sentido de orientar os programas curriculares para as necessidades reais da agroindústria, o que passa igualmente pela inclusão no seu corpo docente de empresários, *mentors*, *coaches*, entre outros profissionais especializados.

Outra linha de ação da CURAD passa pela atribuição de estágios, através do membro do consórcio, a NUCAFÉ, com o programa “Earn as You Learn”. Esta é uma forma de ajudar a Universidade a formar graduados com experiência prática, mais bem preparados para iniciarem os seus negócios e gerarem emprego. A parceria com a CURAD tem trazido, igualmente, grandes vantagens para a NUCAFE, que aumentou a sua rede de contactos, melhorou a visibilidade da marca e viu as vendas quadruplicarem.

Afirma o diretor da UniBrain que "CURAD será o Silicon Valley do Uganda no setor de agroindústria em Uganda".¹⁸

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fontes:

<http://africaain.org/experts-panel-releases-results-for-2016-best-agribusiness-incubator-awards/>

<http://www.new-ag.info/en/developments/devItem.php?a=3045> (consultadas a 27.03.2018)

Link de acesso: <http://www.curadincubator.org/>

¹⁸ <http://www.new-ag.info/en/developments/devItem.php?a=3045> (consultado a 27.03.2018)



LEGENDA:

- 1. e 2.** Atividades da CURAD; **3.** NUCAFE; **4.** Mostra de produtos;
5. CURAD National Agribusiness Incubation Conference; **6.** Universidade de Makerere

ESTUDO DE CASO 4

INCUBADORA: CENTEV/UFV

LOCALIZAÇÃO: Brasil

ANO DE FUNDAÇÃO: 1996

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA as interações universidade-incubadora de base rural.

ENQUADRAMENTO

Quando a Universidade Federal de Viçosa do Brasil¹⁹ sentiu a necessidade de enriquecer o seu *campus* com uma incubadora para apoiar negócios tecnologicamente orientados, nasceu a CENTEV. Ao longo dos anos, a Universidade desenvolveu um forte corpo de investigação nas ciências agrárias, com cerca de 1626 alunos inscritos em programas de mestrado e 1228 em programas de Doutoramento.²⁰ É neste contexto que a CENTEV se afirmou, como suporte a professores universitários e estudantes que pretendam envolver-se em empreendimentos bem-sucedidos na área da agroindústria e empresas de alta tecnologia.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

A CENTEV/UFV assume como missão a promoção e aperfeiçoamento das relações entre a UFV, o setor público, o setor privado e comunidade em geral de forma a promover o desenvolvimento económico, social e ambiental da região.

¹⁹ Mais bem cotada universidade brasileira em controlo biológico para a agricultura, e 24.^a no ranking mundial.

²⁰ UFV em números (2012): Cf. www.ufv.br



A CENTEV é composta por quatro unidades com objetivos distintos:

- *Incubadora de empresas de base tecnológica*
Suportar a emergência e consolidação de novos negócios de base tecnológica agrária e promover a difusão da cultura empreendedora na comunidade académica, contribuindo para o desenvolvimento local;
- *Central de empresas júniores*
Encorajar os estudantes à prestação de serviços às empresas incubadas e a criarem as suas próprias;
- *Parque tecnológico de Viçosa*
Oferecer condições físicas e institucionais para acolher empresas incubadas, mas igualmente empresas autónomas com potencial, ao mesmo tempo que serve de vetor de indução ao desenvolvimento local e regional;
- *Núcleo de desenvolvimento social e educacional*
Estimular o empreendedorismo na comunidade, como meio de inclusão social.

O corpo dirigente da CENTEV/UFV é bastante abrangente (membros do governo e da universidade e *stakeholders* privados), a fim de garantir um maior consenso. O CEO da CENTEV/UFV é sempre um professor universitário, em regime de mandato.

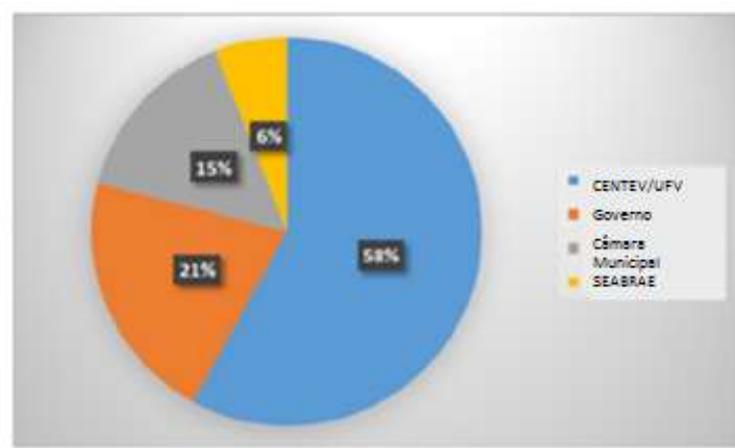
Os serviços oferecidos consistem em:

- Orientação para a gestão do negócio;
- Orientação para a elaboração do plano de negócios;
- Auxílio na elaboração de projetos (pesquisa, desenvolvimento e inovação);
- Atividades de capacitação e formação;
- Consultorias e assessorias específicas em tecnologias de gestão;
- Parcerias (RMI, ANPROTEC, SECTES, SEBRAE, APL'S, FAPEMIG, FINEP, ...);
- Suporte às atividades administrativas da empresa;
- Assessorias (jurídica, financeira, marketing, comunicação, secretariado);
- Acompanhamento do desempenho das empresas;
- Acesso aos laboratórios, linhas de pesquisa e banco de dados da UFV;

- Orientações sobre direitos de propriedade intelectual e legalização do produto;
- Estrutura partilhada de infraestrutura.

Relativamente à saúde financeira da CENTEV/UFV, as receitas por ela geradas cobrem cerca de 58% dos custos, sendo os restantes 42% suportados por 3 parceiros distintos. Para expandir a sua base de financiamento, a incubadora procura fornecer serviços de consultadoria a empresas fora do seu programa. As empresas incubadas também contribuem com uma percentagem das suas receitas aquando da fase de pós-incubação. Até essa fase, os únicos custos suportados pelas empresas incubadas é a taxa de aluguer das infraestruturas, embora beneficiem de um desconto de 80%, percentagem que vai diminuindo ao longo do tempo. Os serviços de consultadoria são oferecidos gratuitamente.

Contribuições dos parceiros



Fonte: INFODEV, 2014: 8.

O programa de incubação da CENTEV divide-se em três fases:

- *Pré-incubação (6 meses)*

Esta fase é direcionada para os empreendedores com uma ideia de negócio, de um produto inovador ou serviço, embora necessite de suporte e orientação para



transformá-lo num negócio. Durante esta fase, o CENTEV/UFV oferece igualmente um tipo de incubação virtual, permitindo que um conjunto maior de empreendedores seja acompanhado nesta fase;

- *Incubação (3 anos)*

Para dar entrada no programa de incubação, as empresas não têm obrigatoriamente de passar a fase de pré-incubação. Esta fase dá ênfase ao fortalecimento dos negócios, para o qual concorre um conjunto de condições e serviços disponibilizados às empresas;

- *Pós-incubação ou graduação (indefinido)*

Esta fase corresponde à inserção da empresa no mercado, podendo manter o vínculo ou não com a incubadora. Caso o vínculo permaneça, as empresas podem ter acesso a cursos, eventos, consultadoria, laboratórios da UFV, entre outros serviços.

O target deste programa de incubação são os estudantes e investigadores da UFV, bem como os estudantes e investigadores de outras universidades e de empresas start-up. Anualmente, a incubadora submete a seleção cerca de 30 propostas. Para aumentar o número de propostas, a UFV desenvolve as seguintes estratégias:

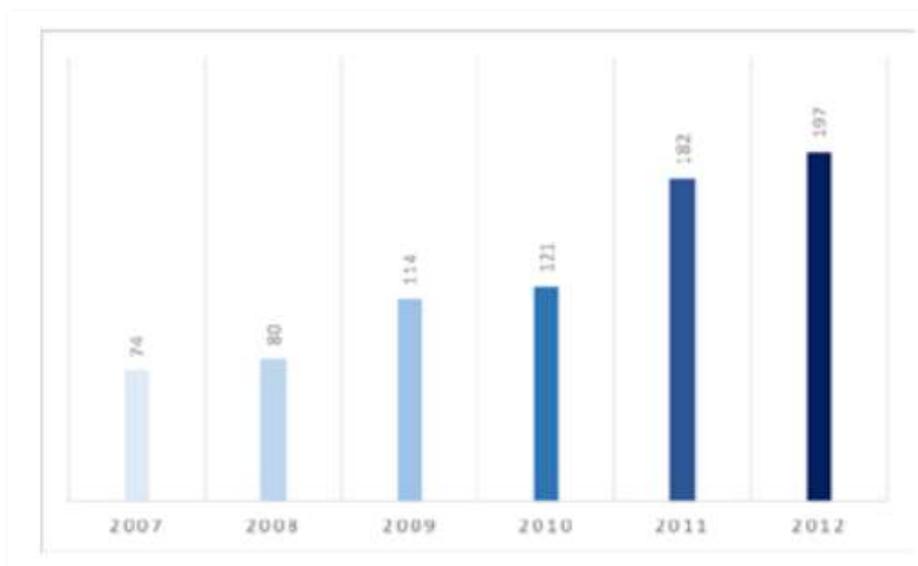
- Participa no programa PII (Programa de Incentivo à Inovação), numa parceria com o estado de Minas Gerais, e que consiste em dar oportunidade aos investigadores universitários de transformar os seus projetos de pesquisa em negócios reais;
- As conferências são organizadas por cursos das universidades da região e da UFV;
- A incubadora recebe visitas de estudantes, professores, empresários e comunidade em geral, para que potenciais empreendedores conheçam a estrutura e os serviços oferecidos;

- A própria incubadora realiza ações de prospeção para encontrar potenciais novos empreendimentos.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

Em 2013, a incubadora em estudo apresentava um portefólio de 5 empresas em fase de pré-incubação, 16 empresas incubadas e 27 integradas no programa de pós-incubação. Relativamente à criação de postos de trabalho, entre 2007 e 2012 registou-se uma taxa média de crescimento anual de cerca de 23%.

Total de postos de trabalho gerados pelas empresas incubadas



Fonte: *INFODEV*, 2014: 22.

São apontados como fatores de sucesso da incubadora:

- O máximo aproveitamento dos seus recursos, pois o limitado budget da incubadora obriga-a a selecionar criteriosamente os projetos sujeitos a incubação, motivando staff e empreendedores a potenciar ao máximo os recursos existentes;

- O processo de seleção da incubadora permite-lhe manter a competitividade em vários mercados;
- Capacidade de liderança que se repercutiu em financiamentos, num verdadeiro compromisso com os valores do empreendedorismo e em parcerias sólidas e estrategicamente firmadas (para transferências de tecnologia, acesso a conhecimentos técnicos, financiamento, acesso ao mercado, etc.)

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fontes:

<https://pt.slideshare.net/centevufv/centro-o-centro-de-desenvolvimento-tecnolgico-de-viosa-centevufv>

https://www.infodev.org/infodev-files/agribusiness.brazil.web_.pdf

(consultadas a 27.03.2018)

Link de acesso: <http://www.centev.ufv.br/pt-BR>



CENTEV/UFV – Infraestruturas partilhadas



2.3.2. Estudo de casos: Europa

Identificado um amplo conjunto de referências e considerações sobre iniciativas de empreendedorismo e incubação na área da agroindústria que se têm traduzido em excelentes resultados para a economia de meios rurais nos países em vias de desenvolvimento, importar agora dirigir o estudo para complexos de apoio ao empreendedorismo em meio rural em território europeu, privilegiando-se experiências bem-sucedidas sitas em áreas geográficas com características aproximadas ao território-alvo nacional.

ESTUDO DE CASO 5

INCUBADORA: IAgri

LOCALIZAÇÃO: Lácio (Itália)

ANO DE FUNDAÇÃO: 2014

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA a estratégia de uma incubadora italiana na promoção dos agroalimentares locais como motor para um desenvolvimento sustentável da economia local.

ENQUADRAMENTO

Um dos organismos de apoio à inovação na região do Lácio, a BIC (*Business Incubation Centre*) constatou que os empreendedores da região que ambicionavam criar *start-ups* ligadas ao setor agrícola dissuadiam-se perante o problema da falta de terra.

É neste contexto que surgiu, em 2013/2014, o projeto IAgri com vista a promover o desenvolvimento sustentável da região, envolvendo uma incubadora a operar desde 2001, à qual se junta, neste novo projeto, cerca de 30-32 hectares de terreno de cultivo. O objetivo é criar um microcircuito económico que dê sustentabilidade à região: tudo o que a terra produzir será processado pelas empresas agroindustriais da incubadora, cujo produto final será distribuído em restaurantes, supermercados e lojas locais.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

O projeto em estudo tem quatro targets específicos:

- Jovens interessados em assumir negócios familiares;



- Estudantes universitários, particularmente, oriundos da Faculdade de Agricultura da Universidade de Tuscia, interessados em dar arranque a um novo negócio;
- Professores universitários ou de centros de investigação interessados em converter as suas pesquisas em novos negócios empreendedores;
- Empresários do setor agroalimentar interessados em diversificar os seus projetos, através de novas iniciativas de negócio.

As instalações da incubadora agrícola compreendem uma estrutura de construção de 2.100 m², construídas em 1997, localizadas no município de Bracciano, e abrange uma área total de 4.500m². Oferece:

- 14 espaços onde operam as atividades de produção;
- 4 escritórios localizados no primeiro andar, todos de 50 metros quadrados;
- 1 espaço dedicado à análise/desenvolvimento de projetos propostos;
- 1 sala de conferências;
- 1 sala para reuniões;
- 1 sala de formação;
- 1 sala de formação informatizada;
- Recepção.

Relativamente ao terreno agrícola, de 30-32 hectares e da propriedade da Universidade pública local, foi dividido em 10 parcelas de 3 hectares, cada uma das quais com acesso a abastecimento de água e eletricidade. Existe, igualmente, um pré-fabricado para os sanitários, duches e vestiários, sala de jantar.

A relação com a Universidade é crucial, por um lado, para assegurar um adequado suporte científico dos projetos empresariais, por outro, para contribuir para o aperfeiçoamento das competências empresariais insertas nos programas curriculares e de investigação da universidade.

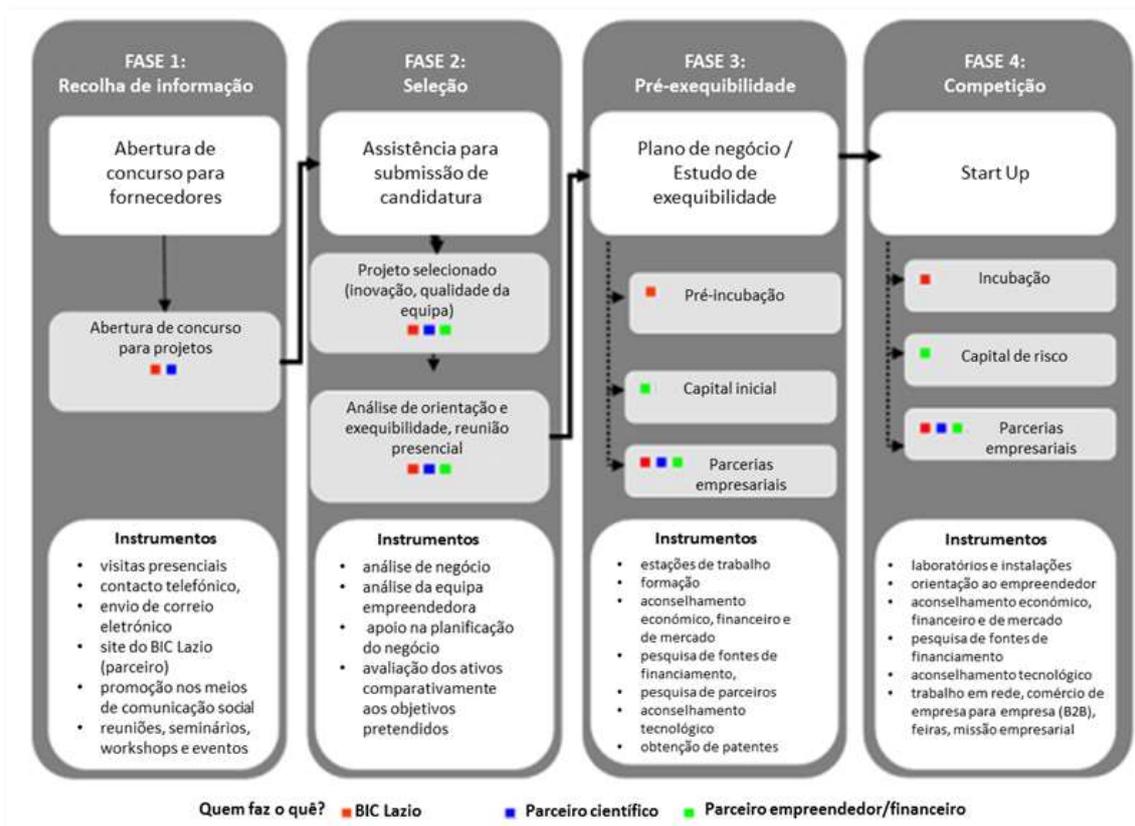
Em geral, é dada prioridade:

- A cadeias curtas de produção no território (por exemplo, cultivo de cereais para a produção de farinha a ser utilizada em fornos locais);
- Ao uso de espécies/variedades autóctones que apresentam alto risco de erosão genética;
- À inclusão de produtos típicos da região;
- À aplicação de técnicas inovadoras (máquinas ou equipamentos);
- Empresa ou pesquisa *spin-off*;
- Modelos de agricultura social.

A incubadora fornece um sistema de serviços coordenados e integrados de pré-incubação e incubação, entre os quais se destacam:

- Suporte à análise de mercado;
- Consultadoria;
- Assistência na identificação e acesso a fontes de financiamento;
- *Networking*;
- Formação;
- Participação em feiras e em competições europeias;
- Assistência preliminar em patentes;
- Suporte em comunicações estratégicas, relações com a comunicação social, eventos;
- Laboratórios;
- Terrenos agrícolas;
- Acesso ao mercado;
- Serviços e instalações (salas de reuniões, salas de aula, serviços de receção).

Fases do Programa de incubação



Fonte: IAgri, s/d: 11.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

Por se tratar de um espaço de incubação recentemente criado ainda não existe divulgação oficial de resultados, mas há a referir que logo após a conferência de imprensa de apresentação de projeto, foram rececionadas 20 expressões de interesse. A iniciativa vai, aliás, ser replicada, agora na área periurbana de Roma, no Parque Agrícola de Casal del Marmo.

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fontes:

<http://www.ccic-project.eu/wp-content/uploads/2014/01/SV5-AgriBusiness-Incubator.pdf>

[http://www.turas-cities.org/uploads/biblio/document/file/624/WP6 - Stimulating Short Circuit Economies in the Lazio Region.pdf](http://www.turas-cities.org/uploads/biblio/document/file/624/WP6_-_Stimulating_Short_Circuit_Economies_in_the_Lazio_Region.pdf)

(consultadas a 27.03.2018)

Link de acesso: <http://www.lazioinnova.it/>



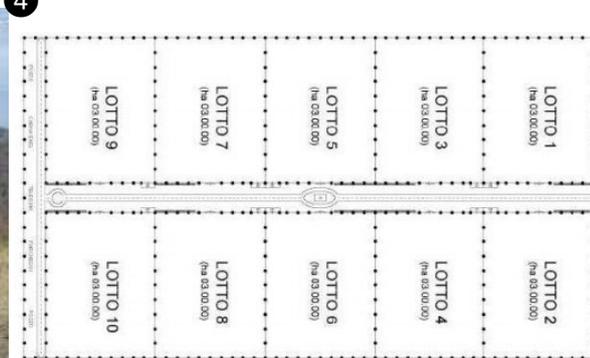
1



2



3



4

Legenda:

- 1. e 2. Instalações da incubadora e respetiva planta.
- 3. e 4. Terreno agrícola e respetiva planta.

ESTUDO DE CASO 6

INCUBADORA: INNOPARC e AGROPARC

LOCALIZAÇÃO: Gers (França)

ANO DE FUNDAÇÃO: 1990

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA o papel da incubadora no combate à desertificação e envelhecimento da população do meio rural, através da parceria com o projeto Soho-Solo.

ENQUADRAMENTO

O Innoparc é uma incubadora de cariz multissetorial criada pela Câmara de Comércio de Indústria²¹ (CCI) e pela agência *Gers Development*, um órgão de representação dos cidadãos subsidiados, maioritariamente, com fundos públicos.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

São objetivos da incubadora:

- Promover o empreendedorismo;
- Captar investimento para a região;
- Atrair profissionais individuais qualificados, através da plataforma de inovação da Câmara de Comércio e Indústria desta região rural.

²¹ Entidade que comparticipa com 50% do budget anual da incubadora; os restantes 50% são assegurados por outros fundos públicos da região.



Neste seguimento, para desbloquear a região e convertê-la num polo de atração são apresentados argumentos como:

- Qualidade de vida;
- Genuinidade dos locais;
- Zona turística não massificada;
- Gastronomia;
- Proximidade a Toulouse;
- Custo de vida mais baixo (nomeadamente, espaços habitacionais e de trabalho).

O projeto SOHO-SOLO está inteiramente conectado com o plano de desenvolvimento rural da incubadora. O projeto, dinamizado por BIC (*Business Incubator Centres*) portugueses (faz parceria com o Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior) franceses e espanhóis, encontra-se em funcionamento em todo o território francês. O projeto tem por missão captar e fixar profissionais qualificados e respetivas famílias nesta região rural criando-lhes, para isso, as condições necessárias. A abordagem Soho Solo ("Small Office Home Office") está aberta a todos os empresários que possam dirigir os seus negócios a partir de casa, graças à internet: consultores, especialistas, comunicadores, tradutores, jornalistas, webmasters, designers, fotógrafos, criadores artísticos. Mas, para se constituírem polos de atração, as 80 aldeias rurais do GERS, em compromisso com o CCI, deverão, além das redes de alta velocidade, oferecer todos os serviços de apoio necessários para a instalação adequada destes "empresários" e suas famílias, em termos de escolaridade de crianças, acesso a serviços de saúde ou lazer, desporto e compras.

Nas instalações do Innoparc existe um *open-space* atribuído à rede Soho-Solo, para que os empresários da região possam beneficiar deste espaço de *coworking*, além dos 8 telecentros oferecidos no território de Gers.

Uma vez que o Innoparc não trabalha com produtores agrícolas, outra iniciativa dinamizada consistiu na construção de complexos industriais, o AGROPARC ou "Hotel d'entreprises agroalimentaires", para dar assistência especializada a projetos nascentes



do setor agroalimentar, nomeadamente, infraestruturas²², laboratórios e equipamentos que respondam às necessidades desta área de negócio. Os empreendedores dispõem destas facilidades durante 3-5 anos, findos os quais é-lhes dada a possibilidade de aquisição de espaço próprio. Note-se que, hoje, existem três complexos (AGROPARC 1, 2 e 3), sendo que o primeiro já foi totalmente vendido às empresas incubadas que aí se instalaram e, daí o impulso para a construção do 2.º complexo.

Relativamente aos serviços, a incubadora oferece o seguinte portefólio:

- Serviços partilhados (gestão de correio, reprografia...);
- Telefone e internet;
- Gestão dos espaços/arrendamento de escritórios (7€/m²);
- Eventual apoio na elaboração do plano de negócios (serviço custeado);
- Serviços jurídicos e de aconselhamento para a criação de empresa (serviços gratuitos assegurados pela equipa técnica da incubadora).

Vejamos agora os meios envolvidos. No que diz respeito às instalações, o Innoparc conta com:

- Duas salas de reuniões (10-20 pessoas) equipadas com videoprojeção;
- Sala de formação (normalmente utilizada pela Universidade de AUCH, para aulas práticas de Geomática);
- Cafetaria;
- Espaços de *coworking* para instalar profissionais freelancers, bem como colaboradores de empresas com sedes fora da região.²³ Custo do espaço de *coworking* é individualizado;
- 10 escritórios para empresas e profissionais independentes, com área de 24 a 40m² e ateliers de 52m².

²² Módulos de 400 m² cada, organizados de acordo com as necessidades das empresas: armazenamento, sala fria, ar condicionado, cozinha, embalagens...).

²³ Esta valência tem o custo de 50€/posto de trabalho, mesmo que acomodem vários colaboradores de uma mesma empresa.

Já no que diz respeito aos recursos humanos a equipa é constituída por:

- um animador/dinamizador da Incubadora com formação na área económica;
- um técnico de projetos nacionais e transnacionais;
- 1 técnico no projeto Soho-Solo;
- Colaborações eventuais especializadas, através de subcontratação ou por acordos de mobilidade.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

Algumas dificuldades têm sido encontradas, nomeadamente, ao nível da captação de profissionais qualificados que têm demonstrado resistência em instalar-se na região, pois preferem áreas mais próximas de aeroportos ou TGV. O mesmo sucede com a dificuldade em encontrar empresas com vontade de se deslocalizarem.

Não obstante, o projeto Soho-Solo tem alcançado resultados positivos. O melhoramento da cobertura de internet e a implementação de uma estratégia de promoção regional, facilitaram a missão da sua missão, que passou pela monitorização do website e do Google Adwords com *tags* como “Trabalhar no campo”, que se tem mostrado uma importante fonte de contactos. O facto é que, nos últimos 10 anos, 500 empresários individuais optaram por viver e trabalhar em Gers. Por conseguinte, o balanço é positivo. Rémi Branet, presidente da CCI, afirma em entrevista: “Atualmente, as três localizações, Agroparques 1, 2 e 3, acolhem empresas de boa saúde, todas instaladas permanentemente em Gers”.²⁴ Aliás, está a ser equacionada a replicação do modelo em diferentes territórios.

²⁴ <https://www.ladepeche.fr/article/2017/03/14/2535560-le-futur-des-agroparcs-a-la-relance-en-2017-2017.html>

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte: Cf. MARTINS & ARAÚJO, 2017.

Link de acesso: <http://www.gers.cci.fr/innoparc/>



LEGENDA:

1. Instalações Agroparc 2
2. Instalações Innoparc

ESTUDO DE CASO 7

INCUBADORA: Vivero de Celleristes

LOCALIZAÇÃO: Barberà de la Conca (Tarragona, Espanha)

ANO DE FUNDAÇÃO: 2007

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA o sucesso da primeira incubadora vitivinícola espanhola.

ENQUADRAMENTO

A Sociedade Cooperativa Agrícola de Barberà de la Conca é, de acordo com diversas fontes, a mais antiga adega cooperativa espanhola, cuja fundação data de 1894. Foi nas suas instalações, votadas ao abandono até 2007, que então se decidiu proceder à sua recuperação e equipá-las com a maquinaria necessária para pequenos vinicultores. Nasceu assim a primeira incubadora de empresas vitivinícolas, e uma das mais bem-sucedidas em Espanha, cujo investimento total foi de 450 mil euros principalmente provenientes dos fundos Leader da União Europeia.

O conceito desta incubadora passa pelo uso temporário das suas instalações por parte dos empresários participantes, durante um período que lhes permita um posicionamento no mercado e estabelecimento futuro por conta própria. Os valores corporativos também são incorporados no programa, através do uso conjunto de bens e serviços para produção, uma fórmula para criar produtos, bens e serviços locais com competitividade e menores custos de investimento.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

Vivero de Celleristes é uma incubadora com um target muito restrito: apenas está aberta a jovens agricultores e enólogos que desejem fundar a sua primeira empresa. Estes podem participar no projeto durante 6 anos (prorrogável até 8), um período experimental que permita apurar da viabilidade do negócio, sendo que durante esse tempo, as empresas instaladas na incubadora partilham custos e equipamentos para avançarem com o seu negócio.

Esta encontra-se equipada com cubas, barris e outros equipamentos e espaços necessários para a produção de vinho, sendo que as instalações possuem capacidade para transformar 90 mil quilos de uvas. As empresas incubadas pagam uma renda em função do volume da colheita, variando, por norma, entre 250€ a 400€. Os vinhos produzidos na incubadora são vinhos de qualidade e os empresários estão, igualmente, apostados em recuperar uma variedade de uva nativa desta região de forte tradição vinícola, a “trepát”, que resulta em vinhos jovens, frutados e facilmente bebíveis.

A incubadora presta ainda aconselhamento sobre requisitos burocráticos inerentes à criação das empresas.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

Com efeito, a incubadora em questão tem mostrado excelentes resultados ao nível da economia de custos e minimização de riscos para pequenos vinicultores que, de outra forma, com muita dificuldade conseguiriam aceder aos mercados com preços competitivos. Além disso, hoje, produzir um vinho de segmento alto exige elevadas condições de qualidade, higiene e, conseqüentemente, elevado investimento. Este projeto permite cumprir todos esses parâmetros com custos muito menores. Os empresários participantes reconhecem a grande valia deste modelo para as empresas que começam a ingressar no mercado do vinho.



Segundo dados de 2014²⁵, a incubadora contava com 9 empresas vinícolas, pelo que se encontra na sua capacidade máxima (inicialmente, a incubadora tinha capacidade para alojar 6 empresas, mas procederam-se a obras de ampliação em 2010). As nove empresas produzem cerca de 100 mil garrafas de vinho, com um volume de negócios conjunto de mais de 1 milhão de euros por ano. Dois empreendedores já fundaram sua própria adega fora da Incubadora, com a conseqüente criação de atividade económica e empregos. Note-se que todas as empresas da incubadora estão a produzir vinhos com variedades nativas da região e contribuem decisivamente para a investigação e desenvolvimento de novos vinhos.

Entretanto, o êxito desta incubadora especializada tem impulsionado outros projetos de natureza semelhante, como aquele que é apoiado pelo Ministério da Agricultura, Alimentação e Meio Ambiente e financiado por fundos do FEADER, o projeto “Viveros de Empresa Rural – VER”.

Hoje, é por todos reconhecido que esta que é a primeira incubadora vitivinícola espanhola, além de proporcionar uma excelente oportunidade a empreendedores de áreas rurais, contribui de forma decisiva para a criação de emprego e fixação da população no território.

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte:

http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_DRS%2FDRS_15_22-23.pdf (consultado a 27.03.2018)

Link de acesso: <http://www.concactiva.cat/viver-celleristes/presentacio>

²⁵ <http://www.redr.es/es/cargarAplicacionNoticia.do?identificador=26120>



Instalações Vivero de Celleristes de Barberà de la Conca

2.3.3. Estudo de casos: Estados Unidos da América

É certo que as áreas urbanas contam, há algum tempo, com estruturas de apoio às suas empresas, porém, as comunidades rurais só mais recentemente começaram a poder contar com esse serviço. A proliferação de experiências com programas de incubação rural são relativamente recentes (meados da década de 90 em diante), com algumas exceções de **iniciativas pioneiras nos EUA**, como a rede de incubadoras rurais sob a tutela do *Business Innovation Centre* (BIC), instituídas em 1987 no Alabama e no Mississippi. Essas incubadoras-satélite forneciam instalações e equipamentos partilhados para empresários, auxiliados por uma equipa de profissionais da BIC especializada em gestão empresarial, pesquisa de mercado e serviços financeiros. Hoje, os EUA continuam a ser o berço de bem-sucedidas incubadoras de base rural. Nesse pressuposto, analisam-se seguidamente exemplos desses casos de sucesso.

ESTUDO DE CASO 8

INCUBADORA: VIVA FARMS

LOCALIZAÇÃO: Washington (EUA)

ANO DE FUNDAÇÃO: 2009

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA um exemplo de uma “farm-incubator” bem-sucedida na preservação dos terrenos agrícolas e captação e crescimento de jovens agentes agrícolas.

ENQUADRAMENTO

A VIVA FARMS é uma instituição com financiamento próprio, privado e público, que se iniciou através de uma família-mecenas, e que conta com recursos humanos de uma universidade pública norte-americana e de uma organização dedicada à formação de jovens agricultores junto de outros mais experientes e colocados no mercado.

A visão de um técnico da Washington State University sobre a necessidade de rejuvenescer os recursos humanos de uma região, bem como a de favorecer a integração de agricultores no mercado, partindo da possibilidade de acederem à propriedade da terra, bem como a formação técnica para a sua área, aliou-se ao projeto de vida de um casal, uma ONG sem fins lucrativos dedicada à promoção de oportunidades de crescimento para os agricultores, no sentido de os dotar de competências de gestão e de liderança do seu próprio negócio e interação com o mercado. A incubadora surgiu, então, quando as sinergias destas visões encontraram um parceiro benemérito investidor que permitiu a materialização do projeto.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

A Viva Farms desenvolve apoio a todas as fases de produção agrícola, a montante, com a instrução dos agricultores, a aquisição e preparação das terras, passando pelo processo produtivo que, a jusante, desemboca em variadas estratégias de marketing para a colocação dos produtos no mercado e compra final por parte do consumidor.

No seu processo de afirmação, a Viva Farms optou por ser uma incubadora certificada, tendo para tal criado a função de ‘gestão de quinta’, com as funções de superintender as operações e produção dos agricultores inscritos no programa, com elevados níveis de exigência e rigor. Aliado à qualidade, esta incubadora quer promover a inovação dos produtos dos seus agricultores, estimulando a presença nas suas terras de investigadores agrónomos, em que através da experimentação poderão aportar mais-valias às produções dos agricultores, com quem trabalham de perto.

Os principais serviços oferecidos pela VIVA FARMS são:

- terreno para produção em regime de aluguer (até 5 acres por empreendedor)²⁶;
- equipamentos de estufa e irrigação coletivos;
- infraestruturas para lavagem, refrigeração e *packaging* dos produtos;
- consultadoria agrícola e tecnológica;
- desenvolvimento de um “fresh market” coletivo nas instalações²⁷;
- canais de distribuição a granel;
- *training*: programa educacional de formação para agricultores (agricultura sustentável de pequena escala, empreendedorismo e planificação/gestão do negócio agrícola, entre outros²⁸);
- desenvolvimento de *branding e marketing*;
- linha de crédito para agricultores.

²⁶ \$350 por acre/época = c. \$700/\$800 por hectare.

²⁷ Média de \$1200 por dia, em 2011.

²⁸ Práticas de produção orgânica, gestão de arquivos, etc.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

As principais ilações a retirar da atividade da Viva Farms são:

- Garantir massa crítica e *expertise* na direção da incubadora;
- Apostar em agricultores em começo de atividade, independentemente da idade;
- A componente de formação técnica e em *marketing* são ativos fundamentais para o crescimento dos agentes incubados;
- O plano de ação de uma incubadora de base rural deve, *a priori*, identificar os mercados em que pretende atuar e, em seguida, desenvolver planos de produção baseados nesses mesmos mercados de colocação de produto;
- O trabalho colaborativo pode constituir-se numa mais-valia para o processo de incubação;
- A eficiência da gestão de processos, sejam estes de aplicação prática como irrigação, armazenamento, ou de arquivo, devem ser mantidos em nível baixo de complexidade para facilitar o trabalho diário;



FONTE, LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte: EWERT, B. (2012).

<https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.pt/&httpsredir=1&article=2165&context=etd> (consultado a 14.04.2018)

Link de acesso: <http://www.vivafarms.org/>



Terreno para produção da Viva Farms em regime de aluguer

ESTUDO DE CASO 9

INCUBADORA: Starting Block

LOCALIZAÇÃO: Michigan (EUA)

ANO DE FUNDAÇÃO: 2006

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA a dinâmica de funcionamento de uma *kitchen incubator* numa comunidade rural no Michigan.

ENQUADRAMENTO

Esta *kitchen incubator* está sediada em Hart, uma comunidade de 1.900 habitantes no estado do Michigan, uma região de clima temperado onde abunda uma grande variedade de frutas e legumes.

Trata-se de uma incubadora sem fins lucrativos, que inclui uma instalação de cozinha comercial licenciada e alugada a clientes, onde estes podem confeccionar os seus produtos, sem terem de suportar os custos inerentes à montagem e licenciamento de uma cozinha comercial, inquestionavelmente, um fator inibidor do avanço de muitas potenciais empresas do ramo alimentar numa região conhecida pela diversidade e dinamismo da sua agricultura mas que, aquando da fundação da incubadora, conhecia um período de agonia. Essa desaceleração económica conduziu ao incentivo derradeiro para transformar ideias de produtos em bens comercializáveis e para o nascimento da incubadora em análise.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

A incubadora conta com a colaboração de 3 funcionários a tempo parcial e coloca à disposição das empresas uma instalação de 10.900 m², ocupada com:

- escritórios e salas de reuniões para alugar (cerca de metade do espaço);
- uma cozinha comercial (com equipamentos usados e adquiridos progressivamente, de acordo com as necessidades específicas dos clientes) de aproximadamente 2.500 m² de uso partilhado;
- uma cozinha de *catering* (aproximadamente 600 m²);
- armazém.

O mentor do projeto, consciente da importância de quadros diretivos fortes e multifacetados, formou uma equipa diversificada constituída por:

- líderes comunitários (um por cada condado da região, 6 no total);
- diretor de faculdade da região para representar os fins educacionais da incubadora;
- um diretor de uma cooperativa agrícola;
- um representante de áreas urbanas que sofrem com a falta de abastecimento de alimentos frescos;
- funcionários do governo local;
- um diretor associativo de produtores.

Relativamente aos clientes, estes procuram a incubadora, sobretudo, por três razões:

- a maioria dos produtos alimentares só poderão ser lançados para o mercado se produzidos em instalações licenciadas;
- as cozinhas das incubadoras permitem produzir em maior escala do que na cozinha de um restaurante ou em qualquer outra instalação provisória;



- são portadores de *know-how* empresarial, pelo que encontram experiência e orientação.

Relativamente às infraestruturas, as empresas residentes na incubadora podem dispor de:

- uma cozinha que pode ser reservada mediante o pagamento de taxa, a qual pode variar entre US \$10 e US \$15 por hora²⁹, dependendo do nível de uso da cozinha e equipamento necessário;
- um espaço para escritórios (internet, telefone, uso da sala de conferências contemplados), sendo que um escritório de 90 m² pode ser alugado por US \$110 mensais e um escritório de 225 m² por US \$275³⁰;
- um espaço para armazenamento, com as condições exigíveis de refrigeração, sendo que a incubadora recebe as entregas (o que poupa deslocções aos clientes mais afastados da incubadora, estando este serviço sujeito, de igual modo, a taxas específicas).

No que à educação empresarial diz respeito, a incubadora oferece orientação em gestão de pequenas empresas e *networking*, aulas de empreendedorismo, gestão de pequenos negócios e marketing. Um parceiro fundamental na prestação destes serviços tem sido a Universidade do Michigan. Dependendo da sua experiência com equipamentos comerciais, o staff da incubadora assume a formação dos seus clientes, não só a nível de funcionamento, mas também no âmbito da higiene e segurança.

Os serviços prestados pela incubadora têm vindo a complexificar-se à medida que os negócios das empresas incubadas se expandem e envolvem serviços de:

- *distribuição*

²⁹ Taxas praticadas em 2014.

³⁰ Taxas praticadas em 2014.

Uma das mais importantes valências da Starting Block coincide com a distribuição, um dos principais desafios de um empresário emergente. Inicialmente, os empresários assumiam as suas próprias entregas, percorrendo vários quilómetros para colocarem os produtos e, depois, para recolhê-los após a sua data de expiração. A incubadora sinalizou o problema e, adquirindo um camião, passou a centralizar o sistema de entregas, o que tem atraído muitos interessados, no que se revela numa forte aposta de sucesso.

- *teste de qualidade alimentar*

Para dar cumprimento a um conjunto de padrões de qualidade e segurança regulamentados, os empresários enviavam os seus produtos para testes (pH, prazo de validade, análise nutricional...) para o laboratório mais próximo (Summit Laboratory) a 120 km. Para melhor servir o interesse dos residentes na obtenção de testes rápidos e fiáveis, a incubadora conseguiu ver instalado no seu complexo um laboratório, tutelado pela Summit Laboratory, para onde transferiu um colaborador.

- *embalagem*

Perante o interesse manifestado pelos empresários no recurso a serviços *outsourcing* de *packaging*, a incubadora tem protagonizado algumas experiências de embalagem de um *topping* caseiro de cereja, pelo que se encontra num processo de aprendizagem com o objetivo de, futuramente, estar apta para oferecer um serviço de qualidade a este nível.

A direção cultiva um ambiente de cooperação entre o *staff*, empresas incubadas e também entre os próprios residentes, no sentido de incrementar uma rede de partilha de conhecimentos e contactos.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

A incubadora conta com, aproximadamente, 30 clientes/empresas que trabalham independentemente e que produzem uma gama alargada de produtos, incluindo compotas, granola, patés, biscoitos, *snacks*, misturas de especiarias, *chutneys*, entre outros. Muitos destes produtos descendem de tradições familiares ou, mesmo, de receitas entretanto afamadas entre familiares e amigos.

Quatro clientes atingiram altos níveis de sucesso, criando as suas próprias cozinhas licenciadas e distribuindo os seus produtos à escala nacional em restaurantes e supermercados.

A localização da *kitchen incubator* num meio rural beneficia, principalmente, da proximidade como os agricultores locais, mas também lhe causa algumas dificuldades. O centro urbano mais próximo, e que absorve uma grande parte dos produtos procedentes da incubadora, fica a 96 km, pelo que a localização pode embaraçar a atração de empreendedores e distribuidores e, conseqüentemente, traduzir-se num aumento das taxas praticadas, pelo que os responsáveis da incubadora reconhecem a baixa densidade populacional da região como um desafio para o sucesso do empreendimento a longo prazo.

Outro desafio que se coloca é a concorrência. Aquando da fundação da incubadora, esta era a única *kitchen incubator* no oeste do Michigan, porém, a crescente demanda por alimentos locais fez surgir outras incubadoras semelhantes em cidades próximas. A tendência para o consumo de alimentos locais parece ser uma oportunidade, mas a perspectiva de competição também constitui um desafio.

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte:

<https://www.ifama.org/resources/Documents/v17i1/Buckley-Peterson-Bingen.pdf>

(consultado a 19.04.2018)

Link de acesso: <http://www.startingblock.biz/>



Instalações da Starting Block

2.3.4. Estudo de casos: Portugal

Portugal tem registado, nos últimos anos, uma elevada taxa de crescimento de incubadoras e aceleradoras. O retrato apresentado pela Rede Nacional de Incubadoras (RNI) no final de 2017 anunciou dados positivos, quer ao nível de incubadoras de base científica, como outras ligadas a autarquias e a associações empresariais: em comparação com o ano transato, Portugal cresceu no número de *players* a operar (+11%) e no número de projetos instalados na RNI (+37%).³¹

Destacar ainda a relevância dos mais de 769 projetos apoiados pelas incubadoras no âmbito dos programas *Startup Voucher*, *Empreende Já*, *Vale de Incubação*, *Tourism Explorers*, *Spin+* e *Apreender 3.0*, entre os quais os 9 projetos acompanhados pelo LISPOLIS no programa *Startup Voucher*, e as duas empresas apoiadas no *Vale Incubação*.

A Rede Nacional de Incubadoras realizou ainda um levantamento de dados relativos a 2017 no Encontro Nacional de Incubadoras, que decorreu a 6 e 7 de novembro no Hub Criativo do Beato, do qual resultam os seguintes dados³²:

- 3270 salas de incubação;
- 3004 *start-ups* em incubação (1022 em incubação virtual e 1983 em incubação física);
- 2543 empregos criados por novas *start-ups* nos primeiros 12 meses;
- 80,43% de taxa de sobrevivência das *start-ups* incubadas após 12 meses do início da incubação;
- 67,76% de taxa de sobrevivência das *start-ups* incubadas após 24 meses do início da incubação.

Ainda que a “radiografia” seja feita a todas as *start-ups*, “hóspedes” ou não de sistemas de incubação, é importante analisar a saúde do empreendedorismo em Portugal a partir

³¹ Cf. *O retrato do ecossistema no final de 2017 pela rede nacional de incubadoras*.

³² <http://www.lispolis.pt/arquivo/noticias/rede-nacional-incubadoras-apresenta-crescimento-2017>

dos dados que resultam do estudo ‘Empreendedorismo 2007-2015’, realizado pela Informa D&B.³³ Eis o retrato obtido:

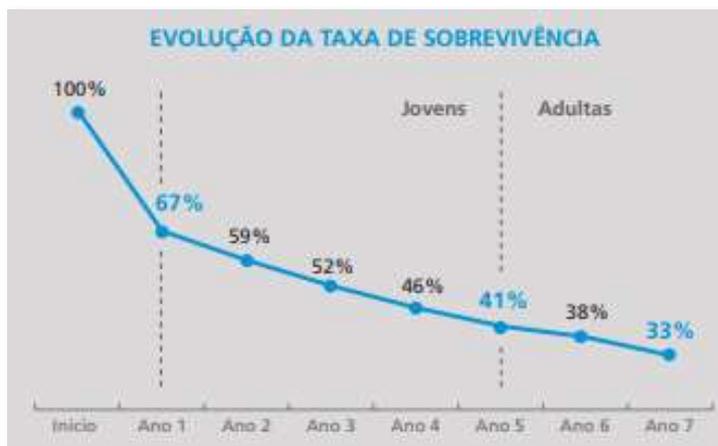
- Entre 2007 e 2015, foram constituídas 309.550 empresas e outras organizações, (34 mil por ano, em média), em que após um período de quebra até 2012, o ano subsequente inaugurou um novo ciclo, sendo 2015 o melhor ano do período compreendido no estudo (nasceram 2,2 empresas por cada uma que encerrou);



Fonte: INFORMA D&B, 2016: 4.

- Denotam-se transformações no perfil das *start-ups*: a iniciativa é maioritariamente individual e origina entidades de menor dimensão, mas com preponderância na criação de emprego e clara vocação exportadora;
- Apesar de os Serviços (26,7%) e o Retalho (16,1%) continuarem a ser os setores com maior criação de empresas, os que denotam maior crescimento no que toca à constituição de empresas são os da Agricultura, Pecuária, Pesca e Caça (+15,1%), Telecomunicações (+8%) e Alojamento e Restauração (+5,1%);
- Os primeiros anos são especialmente importantes na vida das *start-ups*. De modo uniforme ao longo do período, cerca de dois terços (67%) das empresas sobrevivem ao 1.º ano de atividade, mais de metade (52%) ao fim do 3.º ano e apenas 41% transpõem o limiar da idade adulta, sobrevivendo ao 5.º ano, sendo que esse valor desce para 33% ao fim de sete anos;

³³ INFORMA D&B, 2016.



Fonte: INFORMA D&B, 2016: 4.

- As *start-ups* crescem mais nos primeiros anos de idade: em média, o seu volume de negócios triplica após dois anos de atividade, e é quase cinco vezes maior no final do sétimo ano.



Fonte: INFORMA D&B, 2016: 4.

- A capacidade de sobrevivência das *start-ups* diverge de acordo com o setor de atividade: agricultura, pecuária, pesca e caça são os setores com a taxa de sobrevivência mais elevada. Alojamento e restauração, e construção são, pelo

contrário, os setores com *start-ups* que apresentam taxas de sobrevivência mais baixas.

Apesar destas estruturas se instalarem tendencialmente em ecossistemas urbanos, é certo que os territórios rurais, em Portugal, têm sido igualmente palco de iniciativas de diferenciação positiva ao nível do apoio ao empreendedorismo, refletindo uma nova postura de encarar as especificidades destes territórios como potencialidades e não como problemas. Entre os vários exemplos, de diversos âmbitos, citam-se:

- A incubadora de iniciativas empresariais inovadoras, *in.cubo*, sediada em Arcos de Valdevez e com delegação em Vila Nova de Cerveira (apoiar a criação sustentável de novas empresas e agente facilitador no desenvolvimento de soluções de I&D+i);
- O Centro de Incubação de ideias e empresas, *BLC3*, em Alfândega da Fé (apoio ao nascimento e evolução de projetos empresariais, inovadores e tecnológicos);
- a Plataforma de Empreendedorismo para a Economia Verde, o *Ecocampus*, em Torres Vedras (apoia *start-ups* ligadas à aquaponia e à construção sustentável, passando por outras ligadas à produção alternativa de energia e ecoturismo);
- Parque Tecnológico de Óbidos (particularmente direcionado para as indústrias criativas);
- Incubadora *A Praça*, no Fundão, certificada a nível nacional na primeira fase do StartUp Visa (programa destinado a empreendedores estrangeiros);
- “Terra Incubadora”, em Ponte de Lima (utilização de espaços públicos reabilitados, definindo-os como “incubadoras” de empresas, abrange ideias de negócio ligadas ao ambiente, comércio, agricultura e artesanato, suscetíveis de gerar novos fluxos turísticos e comerciais).

Alguns municípios rurais, porém, que se pautam por um contínuo decréscimo populacional e uma estrutura produtiva assente, primordialmente, no setor primário, deram seguimento a protótipos de incubação de base rural numa estratégia de



valorização do território e de pleno aproveitamento dos seus recursos endógenos. Ao minimizar os riscos inerentes ao período de arranque das empresas, as incubadoras potenciam o crescimento e a taxa de sucesso das mesmas. Na sequência, assiste-se à revitalização e crescimento económico da região onde se inserem. Idanha-a-Nova, Penela e Guimarães são exemplos pioneiros, cujas incubadoras de base rural aí sediadas são objeto de aprofundamento nos Casos de Estudo que se seguem. Note-se que por se tratarem de projetos recentes, não é possível apresentar, à data de realização deste estudo, conclusões e/ou resultados alcançados.

A referir que estão, igualmente em curso outros esboços de projetos de incubação de cariz rural:

- Em setembro de 2017 foi anunciado uma nova incubadora de base rural a nascer em Gouveia para sediar novos empresários agrícolas vocacionados para a produção e promover a criação de empresas especializadas no setor primário, sendo que os principais propósitos são fixar os jovens e aumentar o valor sobre a produção;
- Em janeiro de 2018, a Câmara Municipal de Vila Pouca de Aguiar anunciou a criação de uma incubadora florestal, o *Forest Innovation Center*, uma iniciativa que visa “contribuir para a valorização da floresta e dos seus produtos no concelho de Vila Pouca de Aguiar”.

ESTUDO DE CASO 10

INCUBADORA: HIESE

LOCALIZAÇÃO: Penela (Portugal)

ANO DE FUNDAÇÃO: 2017

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA os mecanismos de apoio inerentes ao projeto “Smart Rural Smart HIESE.

ENQUADRAMENTO

A incubadora de empresas HIESE (Habitat de Inovação Empresarial nos Setores Estratégicos) tem sede em Penela e assume-se como um núcleo de apoio ao empreendedorismo e inovação empresariais apostada no desenvolvimento, nomeadamente em setores estratégicos como a agricultura, as florestas, serviços ambientais, produtos e serviços para turismo e tecnologias de informação, privilegiando a valorização de produtos endógenos ou derivados.

O projeto “Smart Rural Smart HIESE”, sediado em infraestruturas de 1,2 milhões de euros, conta com uma verba de 348 mil euros, financiada em 85% pelo programa FEDER (ao abrigo do Programa Operacional do Centro), e tem o apoio do Centro 2020, do Portugal 2020 e da UE. É desenvolvido pelo IPN em colaboração com o Município de Penela, que está ***apostado na Inovação, na Competitividade e no Empreendedorismo para inverter o declínio populacional e económico dos últimos anos.***

Trata-se de um projeto muito recente: a previsão para o termo do seu período de execução é junho de 2018. Antes dessa data é previsível que o HIESE fique completamente ocupado com uma dezena de empresas com negócios no setor rural.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

O “Smart Rural, Smart HIESE – Programa Estruturante de Suporte ao Empreendedorismo de Base Rural” tem como objetivo “acolher um projeto estruturante de empreendedorismo e inovação rural, alavancando o HIESE enquanto espaço preferencial para a criação de ideias inovadoras e de iniciativas empresariais associadas em meio rural, pela geração de oportunidades e difusão de conhecimento nesta área”.³⁴

A partir deste objetivo estruturante, os 4 eixos estratégicos do Programa determinam o planeamento das ações a fomentar:

1. Afirmar o HIESE como espaço privilegiado para a incubação e aceleração de empresas de base rural
Atividades: • implementação de um *roadmap* tecnológico • estudo de boas práticas de inovação rural • presença em eventos • atividades de *technology scouting*;
2. Gerar conhecimento prático e científico, ao nível dos riscos e das oportunidades do mundo rural
Atividades: • ateliês de criatividade e *mentoring* • concursos de ideias de negócios • sessões de *networking* e *brokerage* • congresso internacional;
3. Garantir a transferência do conhecimento e a experimentação de soluções direcionadas para a inovação rural
Atividades: • programa estruturado de captação de novas empresas e ideias de negócio • proposta de posicionamento do HIESE • bolsas de apoio a jovens empreendedores;

³⁴ <https://www.smartrural.pt/projeto>



4. Acompanhar e disseminar o “Smart Rural, Smart HIESE – Programa Estruturante de Suporte ao Empreendedorismo de Base Rural”.

A incubadora conta com o apoio do Instituto Pedro Nunes (da Universidade de Coimbra), uma unidade de renome mundial na investigação, incubação e aceleração de empresas, cujo *know-how* e recursos podem ser preciosos aliados à qualificação das empresas incubadas. O target do programa não se circunscreve aos municípios de Penela, mas antes a qualquer empreendedor com uma ideia de negócio enquadrada nas linhas orientadoras do “SMART HIESE”.

Ente as primeiras iniciativas já concretizadas da incubadora contam-se a organização de ateliês de criatividade e de *mentoring* e o *Rural Open Day*, que envolveu a participação de universidades, instituições de ciência e tecnologia para apresentarem aos potenciais empreendedores tecnologias inovadoras que possam ser replicadas no meio rural. Outros eventos importantes são as edições do *Smart Rural Contest*, nos quais se procura encontrar e promover ideias de negócio promissoras para serem sediadas, fisicamente ou virtualmente, no HIESE. As duas edições já realizadas permitiram a seleção dos primeiros projetos:

- *Ecoxperience*, um projeto de valorização ambiental que permite o reaproveitamento de óleos alimentares para serem usados na produção de detergentes e produtos de limpeza, graças à aplicação de tecnologia desenvolvida na Universidade de Coimbra;
- *Smart Composite Solutions*, também concebido na Universidade de Coimbra, tratando-se da utilização de betão ultraleve para fabricar cubas de vinificação com propriedades especiais;
- *Nhami I innovate Artisan Food*, que visa o aproveitamento da gastronomia tradicional portuguesa de forma inovadora, e que conta com a participação de 'chefs' emergentes que estão a transformar a cozinha tradicional.



Estas e outras empresas alojadas na incubadora de Penela poderão contar com condições e serviços especializados nas fases iniciais do seu ciclo de vida:

- Incubação física e virtual;
- *Coworking*;
- Plataforma rural;
- Programas de incubação e aceleração;
- Planos de negócio;
- Trabalho em rede;
- Mentoria;
- Internacionalização;
- Consultoria;
- Formação;
- Assistência técnica especializada nas áreas jurídica, fiscalidade e contabilidade, higiene e segurança no trabalho, financiamento, investimento e criação de postos de trabalho.

PERSPETIVAS

Para além das 10 empresas incubadas, uma das grandes metas passa, igualmente, por sensibilizar 400 pessoas para o empreendedorismo. Outra das missões deste programa-piloto é comprovar como, através de parcerias estratégicas, nomeadamente com o meio científico e tecnológico, é possível criar condições de excelência no apoio de base e competitividade das empresas instaladas nos chamados territórios de baixa densidade.

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte: <https://www.smartrural.pt/> (consultado a 27.03.2018)

Link de acesso: <https://www.smartrural.pt/>



Instalações HIESE

ESTUDO DE CASO 11

INCUBADORA: Incubadora de Empresas de Base Rural de Idanha-a-Nova (IEBRIN)

LOCALIZAÇÃO: Idanha-a-Nova (Portugal)

ANO DE FUNDAÇÃO: 2011

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA o primeiro balanço de uma incubadora de base rural fundada em 2011.

ENQUADRAMENTO

A incubadora de Empresas de Base Rural de Idanha-a-Nova resulta da iniciativa conjunta do Município de Idanha-a-Nova (MIN), do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (MADRP)/Direção Regional de Agricultura e Pescas do Centro (DRAPC) e do Instituto Politécnico de Castelo Branco/Escola Superior Agrária de Castelo Branco (IPCB/ESA), tendo como objetivo prioritário dinamizar a Herdade do Couto da Várzea, bem como o empreendedorismo agro-silvo-pastoril, no concelho de Idanha-a-Nova e na região da Beira Interior Sul.

Com 6,8 habitantes por km², o Município, juntamente com os novos agricultores, procuram inverter o diagnóstico de um dos concelhos mais despovoados e envelhecidos do país, através deste projeto, que faculta 512ha de terra produtiva a preços reduzidos para jovens empreendedores com projetos agrícolas inovadores.

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS



Com vista a apoiar a constituição, instalação e desenvolvimento de empresários e empresas, preferencialmente de base agrícola e pecuária, a incubadora rege-se pelas seguintes linhas de ação:

- Constituir um mecanismo de acesso à terra, que contribua para a ampliação e consolidação da agricultura local, regional e nacional;
- Criar condições para o aparecimento de empresas de base rural produtivas e sustentáveis que venham a estimular indiretamente outros setores da economia;
- Contribuir para o rejuvenescimento do setor primário no território e do seu tecido empresarial dando prioridade aos jovens agricultores;
- Promover a ligação entre o meio científico e a comunidade, fundamentalmente através da concretização de ideias em negócios inovadores;
- Fomentar a ligação a redes homólogas internacionais, para intercâmbio de experiências, contactos, conhecimentos e estimular a comercialização para o exterior;
- Criar um conjunto de serviços de apoio às empresas em incubação, bem como mecanismos de acesso ao meio científico e tecnológico.

Relativamente ao target do programa, quaisquer pessoas, sejam individuais ou coletivas, poderão candidatar-se, desde que preencham os requisitos exigidos. Todavia, é dada preferência a candidatos desempregados e jovens empresários agrícolas.

Consta no regulamento que são considerados projetos de interesse privilegiado aqueles que desenvolvam:

- Produção agrícola, integrada, biológica (hortícolas, pomares, cereais, outras);
- Olival;
- Produção de plantas aromáticas e medicinais;
- Produção de cogumelos;

- Produção de sementes e propágulos (variedades regionais ou outras de interesse para bancos de germoplasma);
- Produção, comercialização e embalamento de produtos locais;
- Produção animal tradicional e biológica;
- Engorda e acabamento de animais;
- Produção de plantas ornamentais;
- Desenvolvimento de projetos de investigação agropecuária;
- Projetos de turismo em espaço rural;
- Outros serviços (consultoria agrícola, comercialização de materiais agrícolas — máquinas, sistemas rega, entre outros).

A incubadora tem a maioria dos seus contratos assinados com produtores de mirtilos, porém, figo-da-índia, romã, dióspiro e melancia são outras apostas no domínio das hortofrutícolas, produzidas com qualidade, qualificação e inovação.

No contrato referente às condições de incubação, consta um conjunto de serviços a prestar pela incubadora, tais como:

- Cedência de terreno agrícola (alugado ao preço médio de 136€ anuais por hectare);
- Acesso a infraestruturas comuns;
- Apoio administrativo;
- Apoio ao financiamento;
- Acesso a laboratórios;
- Consultoria para o arranque e implementação do negócio;
- Formação.

O período máximo de permanência das empresas na IBR-Ildanha-a-Nova depende dos projetos e consequentemente dos espaços a atribuir, ou seja:



- Espaços livres para produção — 7 anos, renováveis por períodos anuais até um máximo de 10 anos;
- Espaços Associativos — 4 anos, ao qual poderá ser dado mais um ano de carência;
- Espaços Urbanos — associado ao período de permanência do projeto de investimento.

No caso de projetos de investimento que impliquem a plantação de espécies arbóreas, o melhoramento animal ou investimentos e volume financeiro considerado como elevado, o prazo previsto na alínea a) do nº anterior poderá ser prorrogável até ao máximo de 20 anos.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

Atualmente, a incubadora de base rural conta com 55 promotores, 95% dos quais a operar em ambiente biológico. Nesse número enquadram-se os 60 hectares de produção de mirtilo, a maior área contínua de mirtilo na Península Ibérica, em ambiente biológico, com 21 promotores dedicados ao seu cultivo (dados de 2015). Outra área de negócio/empresa que se tem vindo a distinguir entre o catálogo de empresas incubadas em Idanha-a-Nova é a Living Seeds – Sementes Vivas SA, fundada em 2015 por Paulo Martinho, vencedor do Prémio de "Melhor jovem agricultor 2017". A sua empresa de produção de sementes biológicas (mais de 100 variedades de diversas espécies) explora 25 hectares de terreno e emprega 22 pessoas.

Além da revitalização económica que a incubadora tem proporcionado, esta tem igualmente contribuído para atenuar a tendência da desertificação e envelhecimento da região, bem como, diminuir a taxa de analfabetismo. Isto explica-se pelo facto de os participantes do projeto, com uma idade média de 33,5 anos e oriundos da região, encontrarem renovadas motivações para permanecerem na mesma, existindo ainda,

outros casos de empresários com origem em grandes centros urbanos, alguns dos quais habilitados com licenciatura, que fixaram residência no concelho de Idanha-a-Nova.

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fonte: Regulamento da incubadora de empresas de base rural de Idanha-a-Nova



Legenda:

1. Plantação de mirtilos em Couto da Várzea.
2. Apelo do município – “Em Idanha há um lugar para ti. Não emigres. Migra!”, campanha que tem como objetivo atrair e fixar jovens no concelho.

ESTUDO DE CASO 12

INCUBADORA: Incubadora de Base Rural de Guimarães

LOCALIZAÇÃO: Guimarães (Portugal)

ANO DE FUNDAÇÃO: 2018

ESTE ESTUDO DE CASO ANALISA uma incubadora emergente no município de Guimarães.

ENQUADRAMENTO

A Incubadora de Base Rural de Guimarães é uma estrutura de apoio ao nascimento e crescimento de empresas especialmente dedicada a iniciativas de base rural, como sejam a agricultura, a agroindústria, a silvicultura ou outros serviços e tecnologias de suporte.

O projeto nasce da iniciativa do Município de Guimarães, em parceria com a Universidade do Minho, Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, bem como entidades ligadas à agricultura e mundo rural do município. Através do mesmo, as entidades promotoras procuram capitalizar todo o potencial agrícola e florestal do concelho promovendo, simultaneamente, o crescimento económico, o desenvolvimento empresarial, a inclusão social, a sustentabilidade ambiental e o bom uso do solo.

Trata-se, igualmente, de mais uma mais-valia a integrar o processo da candidatura de Guimarães a Capital Verde Europeia 2020, o qual impõe como uma das condições «o bom uso dos recursos naturais, da terra, dos solos férteis e da floresta».

VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E TARGETS

Destinado, preferencialmente, a jovens agricultores e empreendedores residentes do concelho, desempregados e agricultores que apostem na produção biológica, a Incubadora de Base Rural de Guimarães tem como target todos os empreendedores portadores de uma ideia ou plano de negócio para uma atividade económica de base rural e que desejem implementá-la em Guimarães.

Neste pressuposto, o principal objetivo da incubadora é “apoiar os promotores de projetos de empreendedorismo de base rural, disponibilizando-lhes meios e condições favoráveis à transformação de ideias e projetos inovadores em planos de negócios e estes em organizações empresariais de sucesso. Além disso, o complexo destina-se ainda a:

- Capacitar promotores de base rural, com vista à sua qualificação e especialização, fatores conducentes a melhores condições de sucesso dos projetos em desenvolvimento;
- Minimizar os riscos associados à fase inicial do processo de lançamento de empresas de base rural incrementando o nível de competências de gestão do empreendedor;
- Desenvolver cenários de cooperação entre promotores de ideias, empresas de base rural e entidades do Sistema Científico-Tecnológico, procurando a qualificação dos negócios incubados;
- Difundir soluções, inovações e avanços tecnológicos que contribuam para o incremento da sustentabilidade e competitividade das empresas de base rural;
- Disponibilizar sistemas de incentivo, sob a forma de concessão de apoios financeiros e/ou divulgação de instrumentos e medidas existentes aplicáveis, que tornem mais eficaz o processo de empreendedorismo;
- Estimular o empreendedorismo rural alargado aos clusters agrícolas e rurais, através da dinamização e realização de ações de animação no concelho de Guimarães;



- Garantir complementaridades com outros programas de fomento à atividade empreendedora já mobilizados no território, permitindo incluir o empreendedorismo rural na política local de desenvolvimento económico e territorial;
- Fazer de Guimarães um *ethos* de empreendedorismo rural que prime pela produção de bens transacionáveis com elevado nível de competitividade e capacidade exportadora, bem como dos serviços conexos e das atividades intensivas em desenvolvimento tecnológico que se traduzam numa maior qualificação do setor.
- Promover o acesso à terra a empreendedores que pretendam desenvolver atividades de base agrícola e/ou pecuária e, simultaneamente, combater o crescente abandono de terrenos agrícolas no município.

A Incubadora de Base Rural de Guimarães elege como atividades económicas a apoiar:

- Produção agrícola, nos modos de produção integrada, biológica, entre outros;
- Produção agrícola, agroindustrial, incluindo a comercialização e embalamento de produtos, nomeadamente os produtos endógenos/locais;
- Outros serviços conexos (empresas prestadoras de serviços de agricultura de precisão);
- Consultoria agrícola, comercialização de máquinas e equipamentos, fornecedores de fatores de produção, alojamento local e turismo rural, entre outros não exclusivos);
- Atividades de base tecnológica (iniciativas em *Internet of Things – IoT*, robótica e tecnologia de suporte à atividade agrícola).

O principal atributo e instrumento ao serviço da Incubadora é o acesso à terra, através da Bolsa de Terras e do Banco de Terras, compostos por terrenos abandonados, nos

quais os proprietários os colocam voluntariamente sob condição de subarrendamento aos candidatos que manifestem interesse em explorá-los. Além deste mecanismo, **é igualmente missão da estrutura capacitar os promotores através de um conjunto de serviços de assessoria:**

- **Programa de incubação**

Programa de qualificação para o empreendedorismo de base rural, o qual envolve várias etapas que visam capacitar os incubados para a elaboração, consolidação e implementação do plano de negócios (incluindo apoio gratuito e continuado de 3 meses para a redação de um plano de negócios).

- **Sistema de incentivos**

Apoios técnicos e pecuniários na fase de lançamento da empresa, assegurando condições de igualdade de oportunidades e inclusão social.

- **Transferência de I&D**

Parcerias entre empreendedores e meio científico e tecnológico para o acréscimo de valor e competitividade aos negócios de base rural, bem como o incentivo de atividades de experimentação e integração de procedimentos inovadores.

- **Animação e dinamização**

Programa de ações públicas de projeção da identidade corporativa da Incubadora (como a feira do empreendedorismo).

A gestão da incubadora pela estrutura técnica do Laboratório da Paisagem, com apoio científico das Universidades do Minho e Trás-os-Montes e Alto Douro, permitirá tirar partido do conhecimento obtido nesta matéria pelas instituições investigadoras. Além de outros técnicos, os participantes no programa contarão sempre com um engenheiro agrónomo e um especialista em segurança alimentar adstritos a estas entidades académicas parceiras.

O Programa de Incubação é composto por três etapas basilares:



- 1. Oficina do Empreendedor (5 dias úteis)

Plano de capacitação: 1 dia de formação teórica sobre noções gerais de empreendedorismo, gestão de empresas e economia agrícola/florestal e agroindústria + 1 dia de formação teórico-prática com ações de simulação do processo de recolha de informação e construção de um plano de negócios sumário + 1 a 3 dias de visitas de campo, de forma a promover o contacto dos incubados com boas práticas e casos de sucesso do setor agrícola, florestal, agroindustrial, serviços conexos e tecnologia;

- 2. Elaboração do plano de negócios (3 meses)

Aos candidatos que obtiveram aprovação na etapa anterior (promotores com nota mínima de 10 valores obtida através de prova de conhecimentos) é-lhes atribuído um mentor para os apoiar na redação e estruturação do plano de negócios;

- 3. Trabalho em rede e Cooperação (6 meses).

Atividades: Participação em 6 reuniões mensais entre promotores, com local, data e hora fixa, durante um período de 6 meses para troca de ideias; participação em 6 sessões, que podem assumir a forma de workshops, palestras, seminários e visitas de estudo (em particular, feiras da especialidade, visitas a unidades de transformação agroalimentar, colóquios com especialistas, entre outras), abertas à participação de públicos externos; realização de estágios de curta duração em explorações agrícolas já existentes a fim de aprimorar técnicas específicas e fazer provas de conceito de negócio, sempre que aplicável.

RESULTADOS E CONCLUSÕES

A 12 de janeiro de 2018, foram assinados os primeiros 16 contratos correspondentes à 1.ª fase do programa de incubação, pelo que o projeto se encontra ainda num estado

muito embrionário para podermos atender ao seu balanço. Na carteira de projetos contam-se um relacionado com “turismo sustentável e agricultura biológica integrada”, e a construção de um polo cultural que concilie ambiente, cultura e agricultura.

FONTE(S), LINK DE ACESSO E GALERIA

Fontes:

Regulamento da incubadora de base rural de Guimarães

<http://www.cm-guimaraes.pt/pages/1267> (consultado a 27.03.2018)



A *Incubadora* tem sede no edifício do *Laboratório* da *Paisagem*.

2.4 Notas Finais

- Modelos de atuação e portefólio de serviços bastante padronizado, em contexto nacional e internacional.
- Nos países desenvolvidos, ao objetivo primordial de alavancar novas ideias de negócio de interesse regional/local alia-se o objetivo da atração e fixação de população.
- O estabelecimento de redes de parcerias (especialmente com entidades de investigação) é um pilar estratégico, quer em incubadoras nacionais quer em incubadoras internacionais.
- No cenário internacional, é muito forte o recurso a serviços especializados em regime *outsourcing* no acompanhamento às empresas, a fim de absorver o que cada especialista tem de melhor para oferecer.
- A nível internacional, encontram-se muitos complexos de incubação rural com fins lucrativos, uma realidade ainda distante no cenário da incubação rural em Portugal.
- As incubadoras encontram-se assentes, predominantemente, em comparticipação pública ou em cofinanciamento público-privado, quer a nível nacional quer a nível internacional.
- Em Portugal, predominam as incubadoras diversificadas e multissetoriais segundo os seus objetivos estratégicos, embora na esfera internacional são muitos os peritos que defendem a especialização e foco num único setor de atividade, com vista a melhorar os serviços e conhecimentos do setor, oferecer equipamentos especializados, e promover a imagem das empresas incubadas e da própria incubadora (*vide* estudos de caso 1 e 7).

3. Aplicação ao território-alvo

Não obstante melhorias registadas, nos últimos anos, quanto às condições e qualidade de vida das populações, os desequilíbrios, a marginalização e um contínuo processo de esvaziamento demográfico persistem como padrão no perfil traçado às áreas de baixa densidade.

A revitalização económica e social destes territórios implica ter presente as potencialidades associadas à multifuncionalidade destes espaços e a consequente promoção de atividades de diversificação do tecido económico através de competências locais e do estímulo a uma cultura de cooperação, mas também, a partir de capacidades instaladas, nomeadamente, através de estruturas de base ao empreendedorismo.

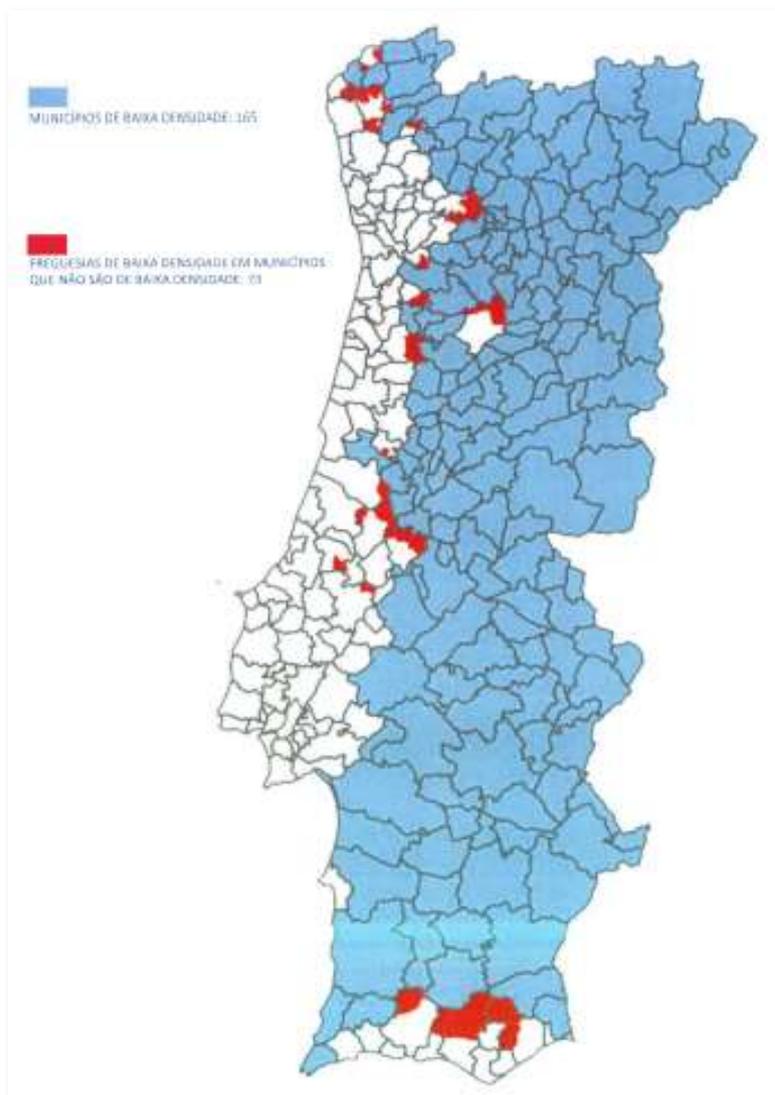
3.1 Recolha e análise de dados

Não se encontra adotada qualquer classificação legal definida quando se trata da análise conceptual de “territórios de baixa densidade”. Contudo, para efeitos da regulamentação do Portugal 2020, tem-se vindo a assumir uma abordagem multicritério que considera os seguintes elementos: densidade populacional e demografia, povoamento, características físicas do território, características socioeconómicas e acessibilidades.³⁵

De acordo com a Comissão Interministerial de Coordenação Portugal 2020, os territórios de baixa densidade compreendem 165 municípios num total de 278 (Portugal Continental) e um conjunto de características comuns denunciam a necessidade de neles se intervir através de medidas de diferenciação positiva.

Neste pressuposto, problemas estruturais persistem nos territórios de baixa densidade de Portugal, por exemplo, ao nível da sua dinâmica demográfica, entre os quais:

³⁵ CIC PORTUGAL 2020, 2015.



Fonte: CIC PORTUGAL 2020, 2015:

- a distribuição da população, em Portugal, é marcada por assimetrias regionais, que expressam a dificuldade dos municípios de baixa densidade em atrair e fixar população;
- as menores densidades populacionais registam-se nos concelhos:
 - do interior continental;
 - do litoral alentejano;
 - de grande parte do Algarve;
 - da vertente norte e da parte ocidental da ilha da Madeira;

- da maioria das ilhas açorianas.
- de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) de 2011, a densidade populacional em Portugal era, no ano de 2011, de 114,3 hab./km², valor muito próximo da média da UE (116,9 hab./km²). São valores que atestam da desigual repartição demográfica em território nacional, uma vez que, por exemplo, no Alentejo, as densidades populacionais são muito reduzidas – entre 15 e 20 hab./km². A leitura do próximo mapa permite observar a cobertura generalizada do território quanto a concelhos com uma densidade populacional inferior a 50 hab./km².
- um dos problemas estruturais dos territórios de baixa densidade são os elevados índices de envelhecimento, com avultados custos económicos e sociais para as regiões.
- quanto aos níveis de instrução, a observação dos dados permite reconhecer uma evolução positiva na última década. Esta melhoria não impede, contudo, que se continuem a registar disparidades ao nível do abandono escolar as diferentes NUTS do país, destacando-se, pela negativa, os territórios de baixa densidade.

Densidade populacional por concelho³⁶

Índice de envelhecimento por NUTS III³⁷



A progressiva perda (êxodo e emigração) e envelhecimento da população na generalidade das regiões de baixa densidade deve-se a fatores como:

- setor primário carente de investimento e modernização;
- número inferior de cidades e de áreas urbanas com menor dimensão, sendo a oferta de serviços menos diversificada e pouco especializada;
- menor implantação da indústria e da atividade terciária e, assim, menor oferta de emprego;
- redes e infraestruturas de transportes e comunicação menos densas e, frequentemente, com fraca ligação às povoações dos territórios que atravessam;

³⁶ Fonte: Censos 2011, INE, 2012

³⁷ Fonte: Anuário Estatístico de Portugal 2011, INE, 2012

- lacunar instalação de infraestruturas de saneamento básico e distribuição de água e energia, cujos elevados investimentos são, comumente, inviabilizados pelo escasso número de habitantes.

Não obstante os constrangimentos elencados, tem-se assistido, nos últimos anos, a uma certa capacidade polarizadora dos centros urbanos de alguns dos territórios de baixa densidade. Os investimentos aplicados em parques industriais e polos universitários, bem como o estabelecimento de parcerias entre o poder central e as autarquias, são algumas das medidas de discriminação positiva, entre outras, que têm contribuído para a criação de um ambiente favorável à instalação de determinadas atividades produtivas. Espera-se, porém, que estas não permaneçam como “ilhas” incapazes de dinamizar as vastas áreas cada vez mais abandonadas económica e socialmente.

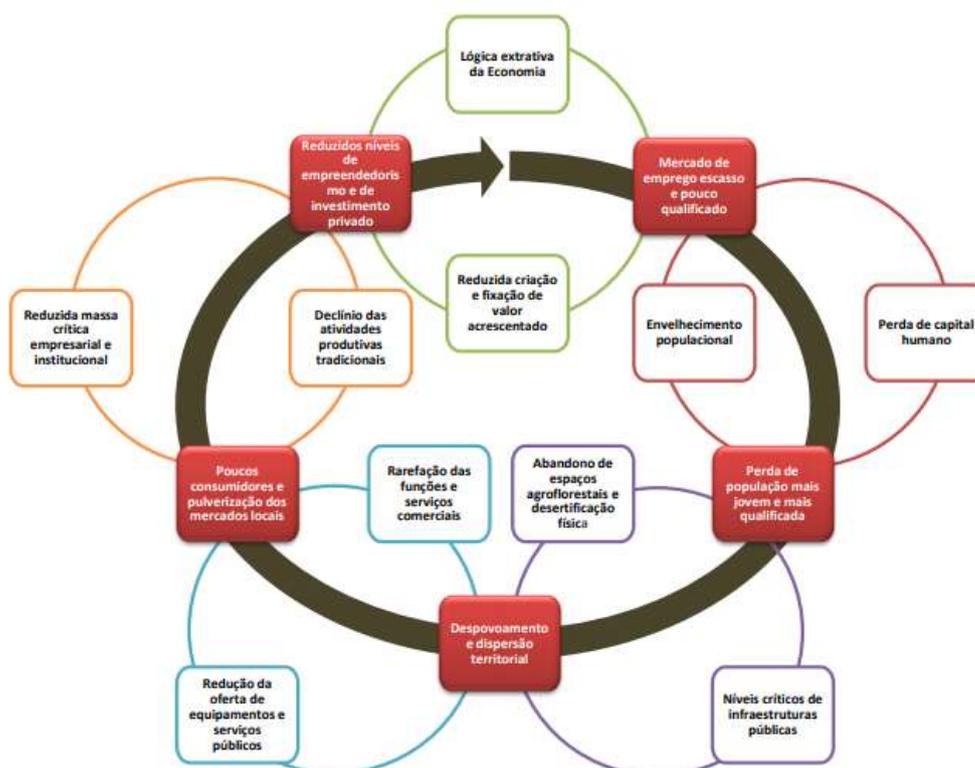
A terminologia “baixa densidade” não sucede, somente, de perdas demográficas, mas, igualmente, de um escasso e pouco diversificado tecido económico, com agentes empresariais, cuja capacidade inovadora e empreendedora é bloqueada por problemas estruturais. No setor primário, são eles:

- a reduzida dimensão das explorações, a fragmentação e parcelamento em alguns municípios, que constitui um entrave à modernização agrícola;
- o envelhecimento e os reduzidos níveis de instrução e qualificação dos produtores agrícolas, que dificultam a adesão a inovações e a adaptação às normas comunitárias de produção e comercialização;
- a dependência externa decorrente do facto de a produção agrícola ser muito inferior às necessidades de consumo nacionais;
- os níveis de rendimento e produtividade inferiores aos da média da União Europeia;
- a elevada percentagem de solos com fraca aptidão agrícola e a sua utilização nem sempre adequada.

Note-se que a estas fragilidades sentidas ao nível da produção resultantes de deficiências estruturais, acrescem os problemas ligados à transformação (nomeadamente, no que diz respeito às indústrias agroalimentares), bem como à

organização das redes de distribuição e comercialização. Por conseguinte, para a maior parte dos produtos agrícolas não existe um sistema de distribuição e comercialização organizado e vocacionado para o mercado (nacional e internacional) que estruture a própria produção, ou seja, que fomente o crescimento das empresas do setor. São, igualmente, ainda incipientes as iniciativas de cooperação entre os agricultores para potenciarem as redes de comercialização e a afirmação dos produtos tradicionais a nível regional que, por um lado, permitam o abastecimento do mercado interno e, por outro, assegurem a promoção dos produtos nos mercados internacionais.

O(s) círculo(s) vicioso(s) da baixa densidade territorial

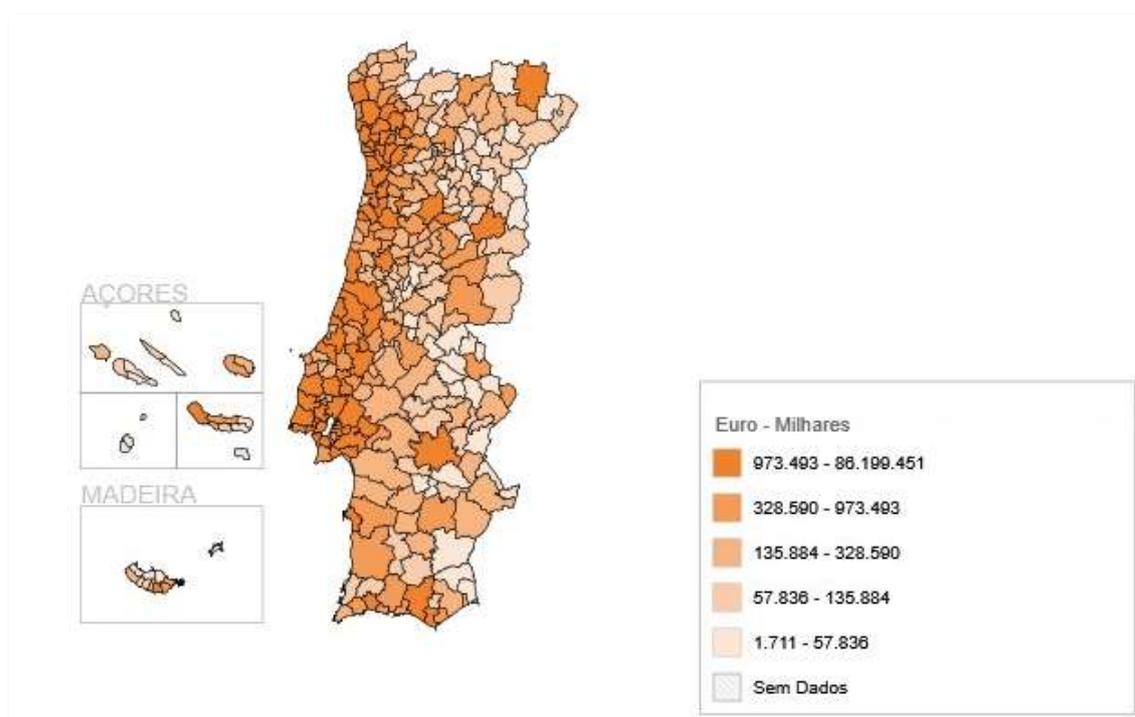


Fonte: RAMOS in, *Territórios de baixa densidade, territórios de elevado potencial*, 2014.

Apostar no empreendedorismo, em função da geração de emprego produtivo, poderá quebrar este ciclo de perda, mas a diminuta capacidade empreendedora e de inovação do tecido empresarial é mais uma das faces das regiões de baixa densidade,

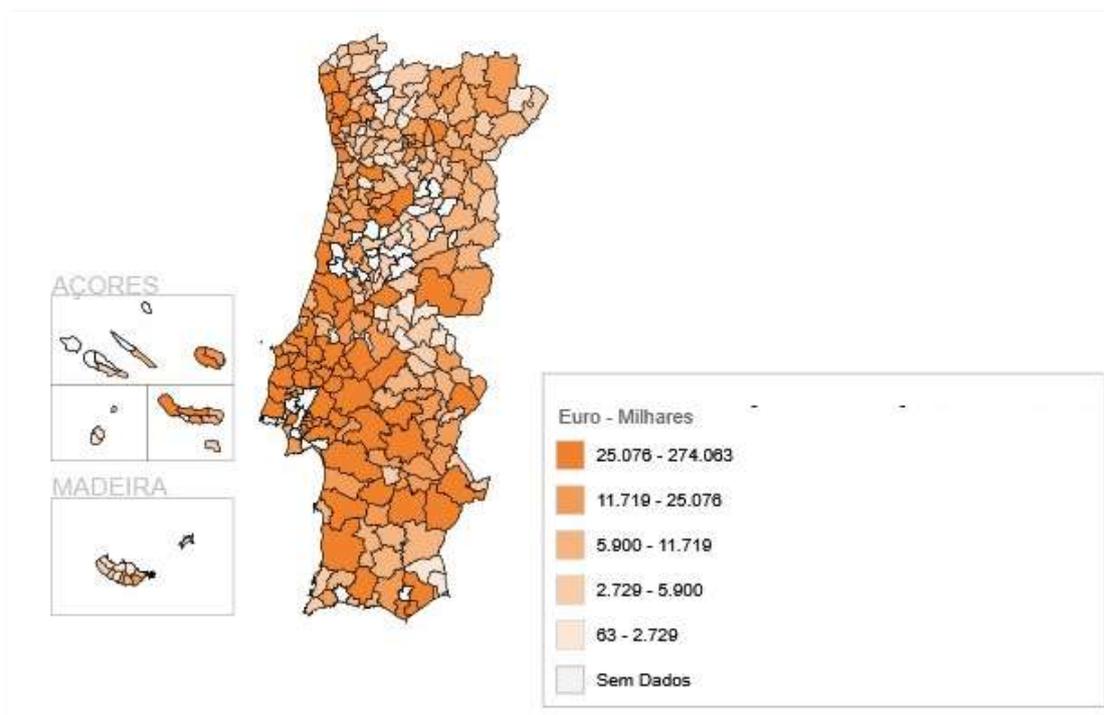
manifestamente incapazes de, isoladamente, responder às lacunas ao nível das infraestruturas e exiguidade dos mercados locais, refletindo, no território nacional, mais divergências de desempenho ao nível de indicadores como o volume de negócios, também ele a traduzir problemas de bipolarização e litoralização:

Volume de negócios (total dos setores de atividade), 2016



Fonte: PORDATA

Volume de negócios (agricultura, pecuária, caça, pescas e floresta), 2016



Fonte: PORDATA

Entraves como a insuficiente capacidade de investimento nacional e de captação de investimento estrangeiro, o peso ainda relevante da produção industrial de baixa tecnologia que se reflete negativamente na produtividade, a reduzida oferta de entidades e serviços de proximidade, acesso reduzido a infraestruturas e equipamentos, entre outros, são alguns dos fatores que limitam os atores económicos que operam nos territórios de baixa densidade, com reflexos negativos na competitividade/sustentabilidade territorial.

Contudo, novas oportunidades têm vindo a apresentar-se a estes territórios. A crescente valorização do seu património e das características associadas aos produtos rurais, como os produtos biológicos, o artesanato, os elementos gastronómicos, e que estão relacionadas com a tradição e genuinidade, é um dos aspetos que pode potenciar estas áreas no que diz respeito à sua viabilidade económica e coesão social. Associada a esta



redescoberta das virtudes e identidade destas regiões, regista-se a crescente procura urbana pelas zonas rurais enquanto locais de descanso e lazer.

Além do património natural e histórico-cultural, e ainda na lógica de multifuncionalidade, cada vez mais se justifica o investimento em setores competitivos da produção (designadamente, os setores vitivinícola, de laticínios, azeite, de frutos frescos e secos, bem como o florestal).

A atividade industrial, nomeadamente a indústria agroalimentar, pode igualmente contribuir para a fixação das populações e a dinamização económica daqueles espaços. Este conjunto de empresas tem conseguido, nos últimos anos, assegurar um crescimento sustentável, constituindo uma verdadeira alavanca do emprego regional. Contribui ainda para o desenvolvimento do tecido industrial ligado ao setor primário, uma vez que depende diretamente das matérias-primas por este disponibilizadas.

Recentemente, tem existido por parte das entidades tutelares destes territórios um esforço no sentido de captar este tipo de atividade económica, através, entre outras medidas, da construção de parques industriais ou de complexos de incubação dotados de infraestruturas atrativas e acessibilidades, a preços reduzidos.

3.2 Análise SWOT: regiões de baixa densidade

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Património histórico, cultural e natural • Recursos naturais favoráveis ao suporte de atividades económicas (vitivinícola, laticínios, azeite, de frutos frescos e secos, florestal...) • Condições favoráveis para a produção de plantas aromáticas e condimentares e produtos de origem biológica • Condições favoráveis para atividades ligadas ao turismo • Atuação relevante por parte de municípios e agências de desenvolvimento regional e associações de desenvolvimento local • Dinâmicas positivas em torno dos recursos endógenos e seu elevado potencial, fruto da sua crescente valorização por parte do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilíbrios e marginalização territorial • Índices de desenvolvimento socioeconómico reduzidos • Reduzida densidade demográfica e população envelhecida • Recursos humanos pouco qualificados • Exiguidade dos mercados • Lacunas ao nível das infraestruturas e equipamentos • Inexistência de redes de associativismo cooperativo ou outras (públicas e/ou privadas), reflexo de uma ausente cultura de cooperação • Desacelerado dinamismo empresarial • Reduzida informação e serviços de proximidade para apoio à emergência e consolidação de empresas • Redes de comercialização desestruturadas e ineficazes no apoio aos produtores regionais • Economia regional/local dedicada a setores tradicionais com dificuldades competitivas, resultantes de modelos de negócio esgotados e das dificuldades de reestruturação e modernização • Localização periférica
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente interesse do mercado pelos produtos locais e de produção biológica • Biodiversidade e qualidade do património potenciadora da oferta de produtos diferenciadores, nomeadamente, ao nível turístico • Crescente motivação para a preservação dos valores e recursos do mundo rural, traduzindo-se na sua valorização económica e sustentável • Áreas de investimento potencial ligado ao ambiente, recursos energéticos e serviços de proximidade • Reconhecimento pelos agentes institucionais (nacionais e internacionais) da importância do território rural • Explorações agrícolas tendencialmente aptas para rendimentos não exclusivamente agrícolas • Aplicações das novas tecnologias de informação a novos serviços/atividades em meio rural, muito por força do impulso à instalação de centros de investigação/ensino superior nesses territórios • Potencialidades associadas à multifuncionalidade e diversificação para atividades e serviços complementares à agricultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência dos meios urbanos • Desertificação humana • Elevado índice de envelhecimento, que ameaça a capacidade de iniciativa • Crescente mobilidade internacional de recursos humanos qualificados que favorece o <i>brain drain</i> das regiões menos atrativas para esses recursos • Riscos associados aos recursos naturais (contaminação de aquíferos, incêndios florestais, perturbação da paisagem [ex.: pedreiras]) • Deslocalização de empresas • Afastamento dos núcleos de inovação • Maior vulnerabilidade às condições climáticas (ex.: seca)

4. Modelos de incubação rural preconizados

4.1 Análise PEST

Em primeiro lugar, impõe-se o entendimento da dinâmica da envolvente macroeconómica de uma incubadora de base rural a operar em territórios de baixa densidade. Sendo a temática dos programas de incubação especificamente rurais ainda pouco explorada pela literatura nacional e internacional, e desconhecendo-se resultados práticos das diminutas e recentes experiências deste modelo de incubação, recorrer-se-á à análise PEST, uma ferramenta útil na determinação de influências e ameaças, dando um precioso apoio, em última instância, à elaboração do plano de ação.

P	FATORES POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • O tópico do crescimento das áreas rurais tornou-se objeto de discussão universal. • Incentivos fiscais, políticas e legislação <i>business friendly</i> (por exemplo, maior facilidade em iniciar um negócio). • Encorajamento dos agentes governamentais ao empreendedorismo. • Crescente atenção à agroindústria.
E	FATORES ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhando a tendência internacional, Portugal cresceu no número de <i>players</i> a operar (+11%) e no número de projetos instalados na RNI (+37%).³⁸ • Em 2016, o setor da agricultura, pecuária, pesca e caça, não sendo o setor com maior número de empresas foi, porém, o setor com maior número de constituição de novas empresas (+9,5%)³⁹, uma tendência que se intensificou entre junho de 2016 e junho de 2017, com um crescimento de 24%.⁴⁰ • A taxa de sobrevivência das <i>start-ups</i> ligadas à agricultura, pecuária, pesca e caça, quando comparada com outros setores económicos, é a mais elevada.⁴¹ • As <i>start-ups</i> são responsáveis, em média, por 18% do emprego criado anualmente pelas empresas. Uma percentagem que ascende a 46%, quando consideradas as empresas jovens (com menos de cinco anos).⁴² • As telecomunicações e a agricultura, pecuária, pesca e caça são os setores com maior percentagem de <i>start-ups</i>. Ao mesmo tempo, são também os setores que registam mais encerramentos.

³⁸ Cf. *O retrato do ecossistema no final de 2017 pela rede nacional de incubadoras.*

³⁹ Cf. INFORMA D&B., 2016.

⁴⁰ Cf. INFORMA, 2017.

⁴¹ Cf. INFORMA D&B, 2016a.

⁴² Cf. INFORMA D&B., 2016.

S	FATORES SOCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades, por parte das empresas, de financiamento e acesso ao crédito ou investidores, os quais se encontram concentrados nas grandes cidades de Lisboa e Porto. • Dificuldades de acesso aos mercados internacionais.
	T	FATORES TECNOLÓGICOS

O quadro contextual traçado permite, portanto, perceber inúmeras circunstâncias positivas que criam condições favoráveis facilitadoras e promotoras da implementação de modelos de incubação de base rural e, conseqüentemente, de projetos de dinamização agrícola bem-sucedidos. Não obstante, são enumerados igualmente um conjunto de fragilidades preocupantes, e multifacetadas, que permitem antever alguns dos problemas, com os quais uma incubadora a operar em territórios de baixa densidade terá de lidar.

No último capítulo, um conjunto de recomendações procurarão minimizar alguns desses mesmos problemas.

⁴³ Cf. INFORMA D&B., 2016.

4.2 Modelos preconizados

A categorização formal dos modelos de referência apresentada por entidades internacionais, e que consta no segundo capítulo deste estudo, revela-se algo complexa, traduzindo-se em múltiplos modelos de estruturas, alguns dos quais de difícil enquadramento no cenário dos territórios de baixa densidade portugueses. Por conseguinte, em função dos estudos de caso aprofundados, na literatura e em critérios essenciais (como a finalidade e objetivo estratégicos, foco competitivo, durabilidade do programa, serviços prestados e público visado), apresenta-se, de seguida, uma sistematização simplificada de modelos de incubação considerados em base rural:

INCUBAÇÃO DE BASE RURAL					
- projetos de dinamização agrícola -					
Incubadoras de desenvolvimento económico		Incubadoras tecnológicas	Incubadoras académicas	Incubadoras privadas	
Generalistas	Especializadas				
Objetivo	Desenvolvimento da economia regional/Geração de emprego	Desenvolvimento da economia regional/Geração de emprego	Apoiar empresas com potencial tecnológico e agricultura 'high-tech'	Valorizar e comercializar projetos de investigação agrária	Acelerar e apoiar o lançamento de empresas
Foco competitivo	Zona geográfica precisa (local ou regional)	Zona geográfica precisa (local ou regional)	Indústria ou setor tecnológico	<i>Spin-offs</i> Académicas	Geralmente, foco na tecnologia
Período de incubação	Médio/Longo	Médio/Longo	Médio/Longo	Curto/Médio	Curto
Serviços	Gama alargada de serviços	Gama alargada de serviços	Serviços focados em tecnologia	Serviços focados em tecnologia e laboratórios	Gama alargada de serviços

Fonte de financiamento	Pública	Pública	Pública	Pública	Privada
Finalidade	Não Lucrativa	Não Lucrativa	Não Lucrativa	Não Lucrativa	Lucrativa

Considerando a natureza e o foco do projeto em questão "AJAP – Empreendedorismo Agrícola em Zonas de Baixa Densidade", a metodologia de trabalho conduzirá o estudo a incidir, maioritariamente, sobre as incubadoras de desenvolvimento económico, na sua dúplice vertente de generalista ou especializada, considerando não relevar para o objeto de análise o modelo de incubação virtual, as infraestruturas de incubação de âmbito tecnológico, académico e privado, dada o seu carácter menos inclusivo e ajustável às necessidades do território-alvo.

Impõe-se, portanto, determinar qual dos modelos associados a incubadoras de desenvolvimento económico, ou de formato generalista (admissão de todas aquelas empresas com uma ideia de negócio viável, com envolvimento no setor agrícola), ou, o formato especializado (admissão de todas aquelas empresas com uma ideia de negócio viável, com envolvimento no setor agrícola e vocacionado para um segmento específico, seja ao nível do *target*, produto, etc.), estará mais vocacionado para o contexto das regiões de baixa densidade. Entende-se que um modelo de incubação rural centrado em projetos de dinamização agrícola é, por si só, um modelo especializado, pois dirige-se a um setor económico específico, porém, dentro do mesmo, é ainda possível precisar e especializar o seu domínio de ação.

Com vista a operacionalizar a identificação do melhor modelo de incubação para o território-alvo definido, recorrer-se-á, de seguida, à matriz GE-Mckinsey como instrumento analítico.

4.3 Análise GE-Mckinsey nine-box matrix

Apresenta-se uma análise da matriz McKinsey 9-Box sobre a força de cada um dos modelos de incubação selecionados anteriormente (modelo de incubação de perfil generalista ou especializado).

- Atratividade do modelo (fatores externos):

- **Dimensão do mercado**

Sendo o principal alvo de uma incubadora de base rural as empresas do setor agrícola em fase prematura (projeto ou início de vida), mais propensas e necessitadas dos serviços de um programa de incubação, são particularmente importantes os dados extraídos do *Barómetro Informa D&B*⁴⁴, que aponta para o nascimento de 1.104 empresas ligadas à agricultura, pecuária, pesca e caça entre junho de 2016 e o mesmo mês de 2017, o equivalente a um crescimento de 24% quando comparado com o mesmo período do ano precedente. No mesmo período e relativamente ao rácio nascimentos/encerramentos, nasceram 4,3 empresas ligadas ao setor agrícola, pecuária, caça e pescas por cada uma que encerrou (valor apenas ultrapassado pelo setor imobiliário).

Com estes números, o setor agrícola lidera entre os demais setores, o que dá bons indícios de um mercado em crescendo, ainda mais quando um outro estudo da mesma entidade⁴⁵, dá conta que 64% dos empreendedores entre 2007-2015 tinham a sua primeira experiência como empresários, o que poderá ter efeitos positivos na procura dos serviços de apoio ao lançamento das empresas por parte dos complexos de incubação. Existe, portanto, um potencial para estimular a procura atual pelos serviços de incubação e aumentar o seu mercado.

⁴⁴ Cf. INFORMA, 2017.

⁴⁵ Cf. INFORMA D&B., 2016.

Neste critério, não existem disparidades entre ambos os modelos.

- **Rendimento**

O crescimento e sustentabilidade são dos maiores desafios na incubação de empresas, sobretudo, numa fase de arranque. Como verificado em diferentes casos de estudo, a maioria das incubadoras dependem de fundos públicos e têm dificuldade em atingir a autossustentabilidade. Embora a independência financeira não represente o foco prioritário num estágio inicial, numa fase mais madura, as incubadoras deverão projetar medidas de autofinanciamento, ainda que não vocacionadas para o lucro.

Neste critério, não existem disparidades entre ambos os modelos.

- **Concorrência**

Não obstante a existência de variados programas de incentivos e apoio específicos a projetos de dinamização agrícola, e outros para beneficiar dinâmica e riqueza em territórios mais desprotegidos, bem como, a intensificação da rede nacional de incubadoras dos últimos anos, nomeadamente em áreas rurais, o facto é que, em termos de distribuição de incubadoras especificamente de base rural, promotoras exclusivamente de projetos de dinamização agrícola e instaladas em territórios de baixa densidade nacionais, o seu número é ainda restrito. A análise de *benchmarking* destacou experiências recentes em Penela, Idanha-a-Nova e Guimarães, além de projetos anunciados em Gouveia e Vila Pouca de Aguiar. Entre os 164 municípios classificados como territórios de baixa densidade há, portanto, espaço de ação para complexos de incubação rural, pelo que a escala de concorrência é considerada baixa.

Neste critério, não existem disparidades entre ambos os modelos.

- **Risco**

O risco inerente às empresas hospedadas é naturalmente transferível para a própria estrutura de incubação, pois o sucesso das empresas representa o sucesso da própria incubadora. Ora, caracterizam este setor os elevados níveis de risco (riscos biológicos, riscos com mudanças climáticas, sazonalidade da atividade, dependência de políticas agrícolas nacionais e europeias, *commodities*...), o que concorre para o reforço do *risk aversion* dos profissionais do setor primário e que tem, igualmente, implicações no *modus operandi* das incubadoras. O nível de risco é, por consequência, considerado elevado.

Neste critério, não existem disparidades entre ambos os modelos.

Matriz McKinsey 9-Box – Atratividade do modelo generalista (A)

CRITÉRIO	PESO (1-10)	PONTUAÇÃO (1-10)	PONDERAÇÃO FINAL
Dimensão do mercado	3	6	18
Rendimento	2	2	4
Concorrência	2	4	8
Risco	3	2	6
TOTAL			36

Matriz McKinsey 9-Box – Atratividade do modelo especializado (B)

CRITÉRIO	PESO (1-10)	PONTUAÇÃO (1-10)	PONDERAÇÃO FINAL
Dimensão do mercado	3	6	18
Rendimento	2	2	4
Concorrência	2	4	8
Risco	3	2	6
TOTAL			36

- Força competitiva (fatores internos):

- **Força do capital humano/competências**

O sucesso de uma incubadora depende diretamente da qualidade das equipas que a sustenta, sobretudo ao nível do quadro diretivo e equipas técnicas. Qualificação e especialização são requisitos determinantes, sejam internos ou externos. Independentemente do modelo de incubação, este é um requisito de elevada relevância, sendo, contudo, condição *sine qua non* nos modelos de incubação especializados, que implicam a oferta de um conhecimento técnico especializado.

- **Reputação da marca**

Em termos de *branding*, especialistas defendem que as incubadoras especializadas, pelos serviços customizados que fornecem, refletem uma melhor imagem aos seus clientes.

- **Acesso a suporte financeiro**

A incubadora contará com o suporte financeiro público, ao qual poderá ser acrescido o de outros financiadores, a partir de parcerias estabelecidas. O modelo de financiamento não apresenta distinções entre os modelos.

- **Diferenciação**

A qualidade dos serviços também prima pela diferenciação, realidade esta com maiores hipóteses de se verificar em incubadoras especializadas.

Matriz McKinsey 9-Box – Força competitiva do modelo generalista (A)

CRITÉRIO	PESO (1-10)	PONTUAÇÃO (1-10)	PONDERAÇÃO FINAL
Força do capital humano	3	4	12
Reputação da marca	2	3	6
Acesso a suporte financeiro	2	2	4
Diferenciação	3	4	12
TOTAL			34

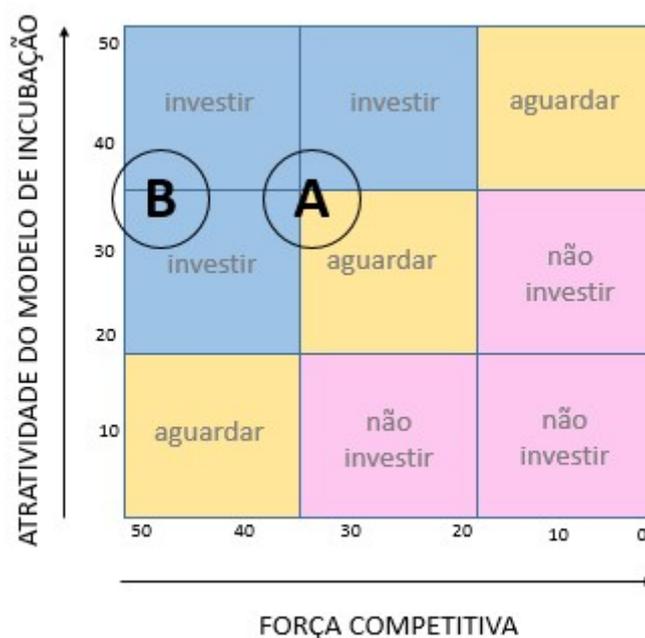
Matriz McKinsey 9-Box – Força competitiva do modelo especializado (B)

CRITÉRIO	PESO (1-10)	PONTUAÇÃO (1-10)	PONDERAÇÃO FINAL
Força do capital humano	3	6	18
Reputação da marca	2	4	8
Acesso a suporte financeiro	2	2	4
Diferenciação	3	6	18
TOTAL			48

Posicionamento de ambos os modelos em matriz

A – Modelo de incubação generalista

B – Modelo de incubação especializado



O posicionamento de ambos os modelos nas unidades da matriz permite concluir:

- o modelo de incubação especializado é aquele que se encontra melhor posicionado, o que significa a alta probabilidade de retornos futuros;
- o modelo de incubação generalista, embora menos bem posicionado, o que atesta algum grau de incerteza na sua performance futura, revela, porém, elevada potencialidade, sobretudo, se submetido a medidas de incrementação.

O resultado obtido na Matriz GE-Mckinsey espelha recentes concepções de muitos analistas, internacionais mas também nacionais. Recentemente, um estudo da responsabilidade de investigadores da Universidade de Coimbra⁴⁶ apontava a falta de especialização das incubadoras como um dos erros do ecossistema português de *start-ups*:

Dois terços das incubadoras não têm qualquer tipo de especialização. Ao invés disso têm um foco de atuação geral. Um problema que, caso fosse colmatado, poderia potenciar o aumento da esperança média de vida das *start-ups*, visto que a especialização das incubadoras «contribui para uma taxa de sobrevivência maior das empresas.⁴⁷

No contexto português, é difícil a reunião e confronto de dados e informação sobre o “cluster” de incubação de empresas para a comprovação estatística desta teoria, na medida em que a informação se encontra dispersa entre diversas fontes, além de que, conclui o mesmo estudo, constata-se que o próprio CAE (Classificação de Atividade Económica) utilizado pelas incubadoras é bastante heterogéneo, acentuando a ausência

⁴⁶ Cf. CARVALHO; REGO; LUCAS; SANCHEZ-HERNÁNDEZ & NORONHA, 2018.

⁴⁷ <http://linktoleaders.com/incubadoras-informacao-dispersa-dificulta-ecossistema-portugues/>

de dados de análise. Porém, no enquadramento internacional, vários estudos recentes em torno da melhor configuração do sistema de incubação, corrobora a teoria do estudo português.

A literatura internacional que aborda a temática da gestão estratégica de modelos de incubação (Schwartz et Hornych⁴⁸; Vanderstraeten⁴⁹; Vanderstraeten et Matthyssens⁵⁰) argumenta com um conjunto de mais-valias na especialização/focalização das incubadoras:

- melhoria dos serviços e conhecimentos;
- melhoria da oferta dos equipamentos;
- melhoria da imagem das empresas incubadas;
- melhoria da imagem da própria incubadora.

Em suma, o grande argumento centra-se em torno do facto de, no caso das incubadoras generalistas, o fornecimento de infraestruturas adequadas, serviços de apoio às empresas e acesso a redes é mais difícil quando comparada com uma população de clientes/inquilinos mais homogénea. Além disso, torna-se menos difícil atingir níveis mais elevados de economias de escala, pois as suas ofertas são mais especializadas e adaptadas.

Uma desvantagem mencionada pelos autores prende-se com o clima de trabalho, mais negativo nos complexos de incubação especializados, por força da competição e desconfiança entre empresas. Porém, é esse mesmo ambiente concorrencial, caracterizado pela profusão de recursos e competitividade entre atores, que é igualmente apontado como instigador do desempenho das empresas. Defensores deste modelo reconhecem que incubadoras generalistas apresentam um campo de atuação mais amplo, contudo, esse alargamento gera-lhes situações competitivas com parceiros que se tornam seus concorrentes.

⁴⁸ Cf. SCHWARTZ & HORNYCH, 2012.

⁴⁹ Cf. VANDERSTRAETEN, 2013.

⁵⁰ Cf. VANDERSTRAETEN & MATTHYSSENS, 2012.

Já os defensores da estratégia generalista encontram na coexistência de diversos atores e setores dentro de um único ecossistema uma forma de criação de valor e benefícios coletivos. Segundo Vanderstraeten (2013), com base em estudos realizados no Reino Unido e na Bélgica, muitas incubadoras seguem a estratégia de diversificação, optando por envidar esforços na oferta de serviços operacionais e estudos específicos especializados em marketing ou internacionalização para empresas de uma ampla variedade de setores. Logo, é nos serviços que estas incubadoras ganham vantagens competitivas e criam valor para as suas empresas residentes.

Por conseguinte, depreende-se que, independentemente de um ou outro paradigma estratégico, há um fator estruturante a ter sempre presente aquando da preconização de um modelo de incubação: o fator diferenciação. Ora, a indução de diferenciação é mais eficientemente gerada numa incubadora especializada, detentora de atributos que a distinguem das demais, beneficiando-a, como comprovado pela Matriz. Reiterando que uma incubadora de base rural vocacionada para projetos de dinamização agrícola demonstra, por si só, um perfil especializado, importa notar que é ainda possível aprofundar esse nível de especialização e reforçar o seu real potencial.

4.4 Propostas de valor

A Matriz GE-Mckinsey, instrumento analítico especificamente adaptado para esta análise com vista a determinar o melhor modelo de incubação para o território-alvo definido, permitiu concluir que, de entre os modelos de incubação rural passíveis de implementação, o modelo de desenvolvimento económico especializado é o mais promissor e que melhor responde aos propósitos do projeto. Nesse seguimento, apresentaremos uma primeira proposta de valor em conformidade. Contudo, a Matriz deixou igualmente presente a potencialidade do modelo generalista, se distinguido com um argumento de diferenciação. A segunda proposta de valor a apresentar irá nesse sentido.

4.4.1. Proposta de valor 1: modelo de incubação especializado

OBJETIVO DA PROPOSTA

Conceção do modelo mais eficiente para uma incubadora de base rural responder às necessidades de empresas emergentes no território-alvo, como mecanismo de estímulo a possibilidades de valor agregado à atividade agrícola.

CRITÉRIOS A SEREM CUMPRIDOS PELA PROPOSTA

- Modelo de incubação de desenvolvimento económico especializado
- Criação de postos de trabalho na região
- Dinamização da economia local/regional
- Solução para incrementar projetos de dinamização agrícola, por forma a promover a transformação tecnológica, enfrentar problemas institucionais, criar estruturas de apoio, bem como fortalecer a capacidade dos *players* do setor
- Suporte ao empreendedorismo inclusivo

CONCEITO/FATOR DE DIFERENCIAÇÃO

De seguida, são mapeados cinco dos critérios de especialização de uma incubadora de base rural, orientada para apoio a projetos de dinamização agrícola em territórios de baixa densidade:

CRITÉRIO	MODELO DE ATUAÇÃO	EXEMPLOS
Target	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a incubadora se especializa num determinado segmento de “clientes” (por exemplo, população feminina, população desempregada, jovens, pequenos agricultores) e faz dele o seu principal critério de elegibilidade 	CURAD, Uganda (Estudo de caso 3)

Produto	<ul style="list-style-type: none"> Quando a incubadora se especializa na produção e comercialização de um produto específico 	Vivero de Celleristes, Espanha (Estudo de caso 7)
Região	<ul style="list-style-type: none"> Quando a incubadora se especializa num microcircuito económico, articulando vários <i>players</i> locais/regionais, com o fim último de garantir a sustentabilidade da região 	IAgri, Itália (Estudo de caso 6)
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> Quando a incubadora se especializa na prestação de um determinado serviço, por exemplo, serviços especializados de internacionalização 	Fundação Chile, Chile (Estudo de caso 2)
Modelo de negócio	<ul style="list-style-type: none"> Quando a incubadora se especializa num modelo rígido de negócio, por exemplo, em regime franchise 	Timbali, África do Sul (Estudo de caso 1)

A definição desse fator de especialização deverá proceder de alinhamentos estratégicos externos, ou seja, da identificação das especificidades e necessidades da própria área de implementação. Com efeito, regiões que conjuguem a força dos seus agentes económicos com capacidades institucionais e produtivas capazes providenciam excelente condições de sucesso a incubadoras especializadas em microcircuitos regionais, como constatado com a IAgri, na Itália (Estudo de caso 6). Neste contexto, destacamos a incubadora sediada numa comunidade rural da Virgínia, *Franklin Business Incubator*, a qual foi criada para ajudar a região após desastre natural.⁵¹ Esse foco regional poderá dar o mote para a fundação de incubadoras afetadas pelos incêndios de 2017, em Portugal. Por outro lado, regiões vocacionadas para a produção de um determinado produto que beneficie de *background* de suporte (quer ao nível institucional quer ao nível de assistência técnica qualificada assegurada), terão boas condições para acolher uma incubadora especializada em produto. Uma das incubadoras espanholas mais bem-sucedidas e estudadas é o Vivero de Celleristes (Estudo de caso 7), assente neste modelo (produção vinícola), e que tem servido de inspiração a outras experiências semelhantes. Em Portugal, a incubadora de Idanha-a-Nova tem-se destacado na produção e comercialização do mirtilo. Por outro lado, uma incubadora instalada num território que lhe possa proporcionar uma parceria sólida e

⁵¹ Cf. <http://www.franklinsouthamptonva.com/business-center/>



intensiva com uma estrutura empresarial consolidada poderá equacionar a alocação da incubadora a um modelo *franchise* (ver Estudo de caso 1).

Em suma, é necessário o desenvolvimento de estudos de pormenor sobre o ecossistema de cada território-alvo, de modo a aquilatar do nível de especialização mais adequado.

SERVIÇOS/RECURSOS

De seguida, categoriza-se a carteira de serviços em cinco tipologias:

- Recursos físicos (escritórios, equipamentos, terrenos agrícolas⁵² ...);
- Serviços administrativos (secretaria, impressão...);
- Acesso a recursos financeiros (acesso a *business angels*, empresas de capital de risco, instituições de financiamento público, etc.);
- Apoio empresarial (aconselhamento empresarial sobre gestão, contabilidade, assessoria financeira ou jurídica e fiscal, *coaching* e mentoria, apoio na criação de planos de marketing...);
- Trabalho em rede (rede de contactos, sobretudo ao nível dos acessos aos mercados, um dos maiores problemas com que as incubadoras se debatem).

POTENCIAIS PARCERIAS

- Entidades de prestação de serviços de proximidade
- Entidades certificadas de formação
- Parcerias com empresários locais em que a incubadora possa retirar vantagem da sua experiência
- Associações comerciais e industriais
- Agências de propriedade intelectual

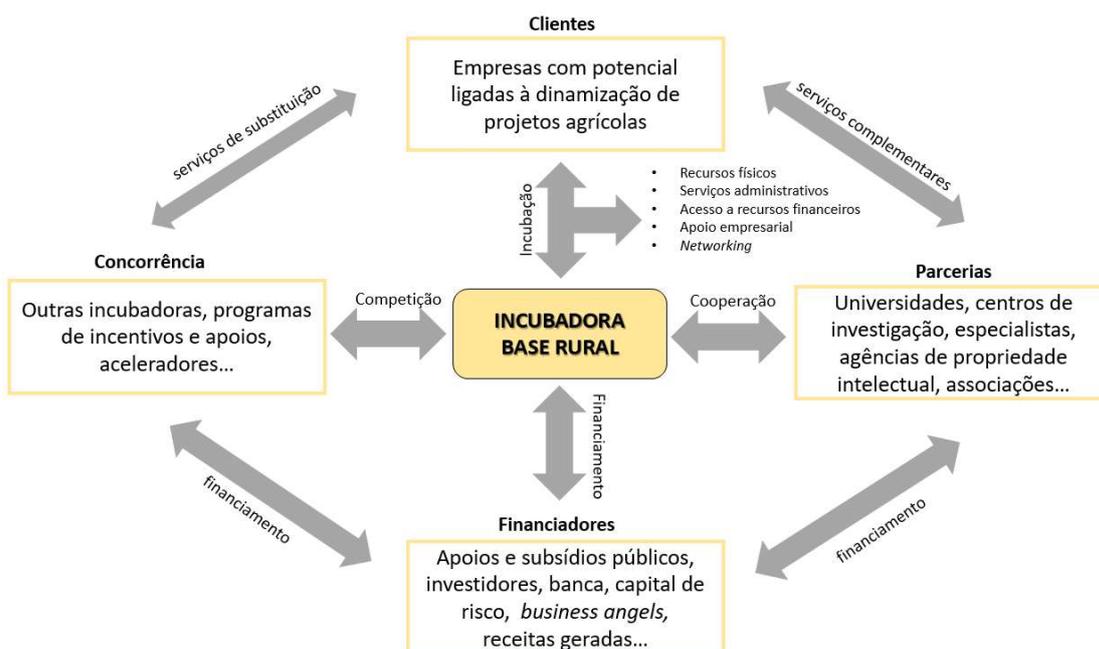
⁵² A terra poderá ser um recurso imprescindível, se for necessário suportar agricultores principiantes não proprietários e para assegurar a rotação de culturas.

- Unidades de investigação e universidades/politécnicos
- Laboratórios
- Consultores

FLUXOS DE RECEITA

- Fundos públicos/doadores
- Entidades locais/regionais
- Pagamento dos serviços prestados
- Rendas
- *Royalties*
- Participações sociais nas novas empresas
- Financiadores

Ecosistema do programa de acompanhamento empresarial



Fonte: Modelo adaptado de: THEODORAKI, 2016.

4.4.2. Proposta de valor 2: modelo de incubação de projetos agrícolas + *kitchen incubator*

OBJETIVO DA PROPOSTA

Conceção do modelo mais eficiente para uma incubadora de base rural responder às necessidades de empresas emergentes no território-alvo, como mecanismo de estímulo a possibilidades de valor agregado à atividade agrícola.

CRITÉRIOS A SEREM CUMPRIDOS PELA PROPOSTA

- Modelo de incubação de desenvolvimento económico especializado
- Criação de postos de trabalho na região
- Dinamização da economia local/regional
- Solução para incrementar projetos de dinamização agrícola, por forma a promover a transformação tecnológica, enfrentar problemas institucionais, criar estruturas de apoio, bem como fortalecer a capacidade dos *players* do setor
- Suporte ao empreendedorismo inclusivo

CONCEITO/FATOR DE DIFERENCIAÇÃO

Como já constatado e atestado na análise GE-Mckinsey, a proposta de um modelo de incubação alargado a projetos de dinamização agrícola carece de um fator diferenciador para alavancar garantias de afirmação. É necessário que a proposta do modelo de incubação de base rural vá além do incentivo ao cultivo de alimentos, mas ofereça um ímpeto para novas soluções de produção de bens de valor. É nesse sentido que se propõe a associação de uma incubadora de base rural agrícola a uma *kitchen incubator*.



O que é uma *kitchen incubator*?

Desde 2010 que foi fundado um número significativo de *kitchen incubators* (ou *food incubator* ou *culinary incubator*), particularmente nos EUA; com menor afirmação e mais tardiamente, começam também a ganhar popularidade na Europa. A sua expansão não surpreende, considerando as tendências recentes: em todas as noções desenvolvidas, os produtos alimentares especializados, regionais e artesanais estão a ganhar mercado e uma nova geração de empreendedores em alimentos está a surgir.

Estas incubadoras são unidades dedicadas de produção de alimentos, cujo modelo de negócio inclui a disponibilização, além dos tradicionais escritórios, de cozinha(s) comercial(ais) licenciadas de uso partilhado e alugado a empreendedores, por hora ou bloco de tempo. Quando a regulamentação impede a produção de determinado tipo de alimentos em cozinhas domésticas, estas infraestruturas, além de libertarem os empresários de encargos de construção proibitivos e licenciamento de cozinhas comerciais, permitem a produção em maior escala. Algumas incubadoras vão mais além e procuram preparar os seus empresários para os desafios que ultrapassam o uso do fogão. Acompanhando a complexificação dos negócios das empresas, e ponderando o custo-benefício, reforçam os seus serviços de valor agregado, nomeadamente ao nível de armazenamento, distribuição, laboratórios para testes de segurança alimentar e *packaging* (ver o caso da *Starting Block*, uma incubadora instalada num território rural do Michigan, Estudo de caso 9). As incubadoras assumem igualmente um importante papel ao nível da assistência empresarial (assistência técnica com certificações; assistência ao desenvolvimento de produtos; acesso a capital; conexões com compradores e consumidores...) e da formação (plano de negócios, marketing / publicidade, distribuição, regulamentação, segurança alimentar...).⁵³

Nos EUA, múltiplas comunidades e municípios estão a assumir posições de liderança na criação de cozinhas comerciais como estratégia de desenvolvimento económico local.

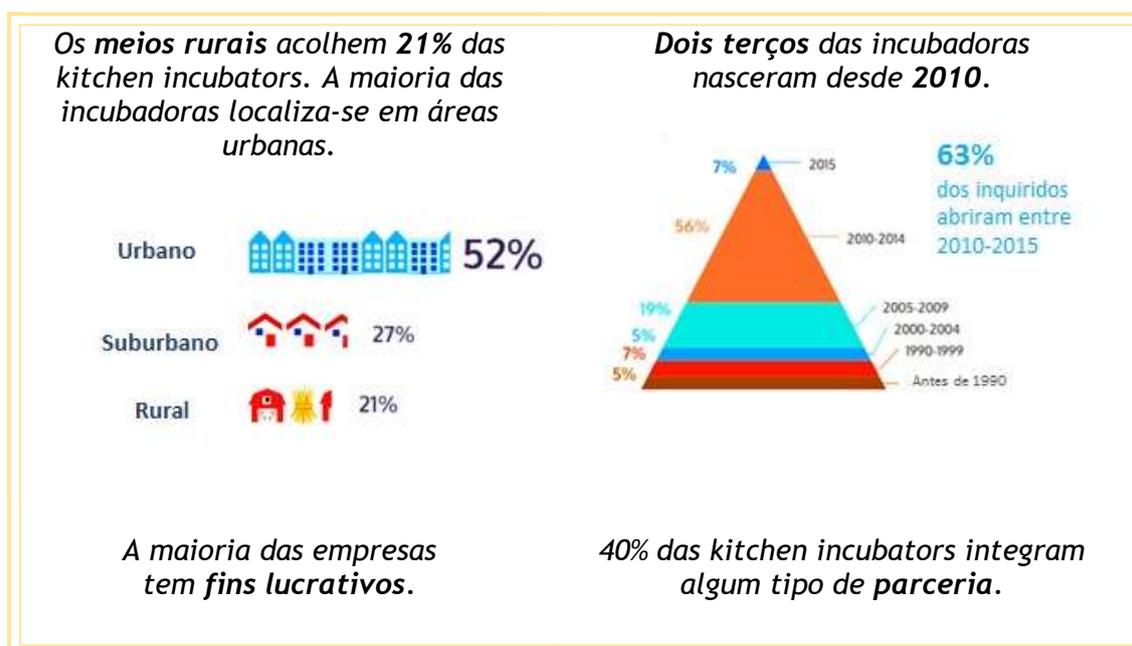
⁵³ Cf. MUNICIPAL ACTION GUIDE. *Food-Based Business Incubator Programs*.

As pesquisas demonstram que as *kitchen incubators* beneficiam os territórios de implantação, na medida em que:

- Geram oportunidades de emprego;
- Criam produtos alimentares que comemoram o que é único e de melhor da comunidade;
- Fornecem novos mercados para a agricultura local, estabelecendo vínculos rural-urbanos e dinamizam a economia local.⁵⁴

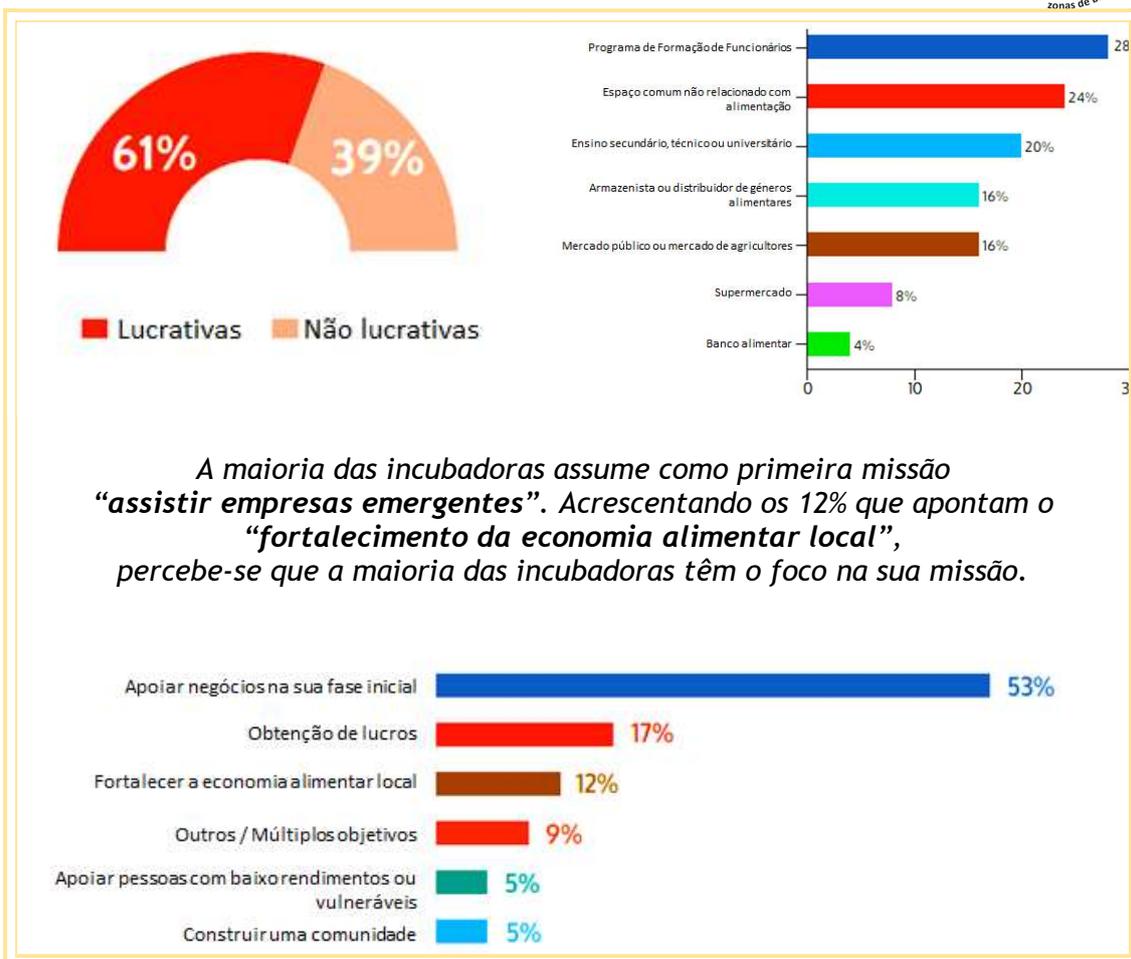
Em março de 2016, a *Econsult Solutions* conduziu uma pesquisa sobre a situação das *kitchen incubators* no mercado norte-americano.⁵⁵ Algumas das principais conclusões estão a seguir sistematizadas sobre a forma de síntese infográfica:

Estudo de mercado – *Kitchen Incubators* nos EUA, 2016

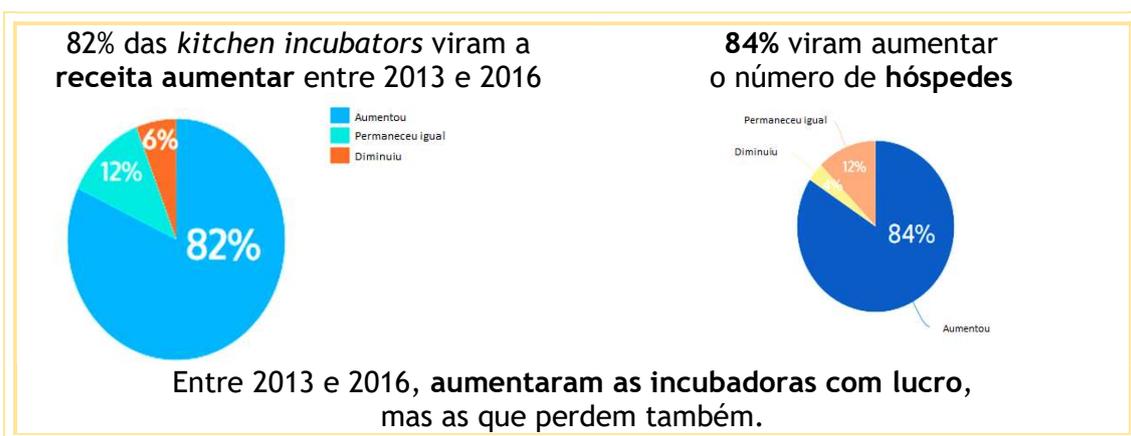


⁵⁴ FOOD INCUBATORS, s/d.

⁵⁵ Cf. U.S. Kitchen Incubators. An Industry Update.

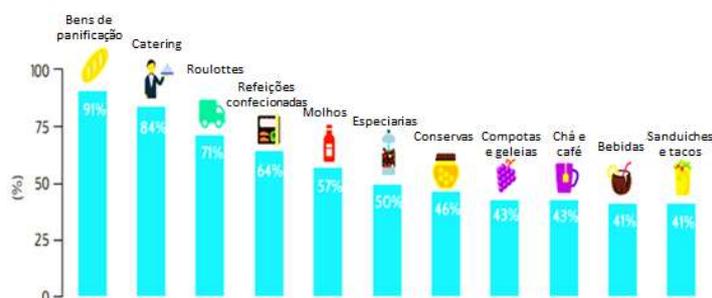


Fonte: U.S. Kitchen Incubators. An Industry Update.



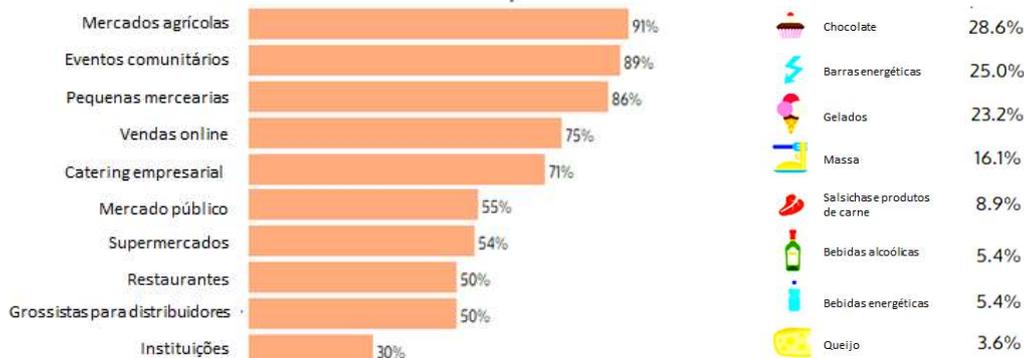


Há uma grande **variedade** de bens produzidos.



Eventos e *E-Commerce* absorvem boa parte da produção.

Outros produtos produzidos.



Fonte: U.S. Kitchen Incubators. An Industry Update.

Os autores concluíram que o crescimento da indústria, que é superior a 50% nos últimos três anos, não é uma moda passageira, mas representa um interesse crescente e sustentado pelos alimentos e uma ferramenta para a criação de empregos e o desenvolvimento económico.

Quando em Portugal, acompanhando a tendência internacional, se verifica uma crescente procura por produtos “regionais”, “orgânicos”, “biológicos” e “gourmet”, percebe-se o potencial das *kitchen incubators* sobre os territórios de baixa densidade. A isso, há que aliar características como:

- Património alimentar local e identidade regional, com produtos regionais de excelente qualidade e diversidade;
- Elevado conhecimento das técnicas tradicionais por parte dos produtores;
- As pequenas quantidades produzidas, a dispersão territorial das unidades e os custos relativamente elevados da certificação colocam entraves na certificação de produtos;
- Fragilidades frequentemente apontadas como os reduzidos volumes de produção;
- Os requisitos administrativos e as exigências sanitárias que são dificuldades sentidas pelos empresários;
- Condições naturais favoráveis para a produção agroindústria, com sistemas de produção agrícola tradicionais próximos das técnicas biológicas (desde a produção de azeite, azeitona e amêndoa na Beira Interior Norte e Douro aos pomares de medronheiro e alfarrobeira no Algarve).

Pelo potencial de viabilidade que apresenta, propõe-se, portanto, que o fator de diferenciação desta segunda proposta de programa de incubação coincida com a conexão de uma incubadora de dinamização de projetos agrícolas com as valências de uma *kitchen incubator*. Esta complementaridade vai de encontro, precisamente, a uma das diretrizes do próprio PDR 2020: “... uma forma essencial para o aumento do valor acrescentado das atividades agrícolas a nível local corresponde à valorização dos produtos locais de qualidade, representando os pequenos investimentos na transformação e comercialização desses produtos uma importância decisiva.”⁵⁶

⁵⁶ PDR 2020, 2017: 4.



Sabendo que os agricultores com mais lucros são os que vendem o produto transformado, ou seja, os que conseguem acrescentar valor, a incorporação nas infraestruturas da incubadora de uma cozinha comercial, devidamente licenciada e equipada, permitirá aos empreendedores agrícolas submeter os seus produtos a beneficiamentos, processamentos ou transformação. Os novos produtos, com alto valor agregado e ostentando a garantia de produção confinada ao circuito regional, vão de encontro às recentes solicitações dos mercados nacional e internacional, abrindo as portas à exportação.

Não obstante a diversidade de *farm incubators* e *kitchen incubators*, as iniciativas de incubação que conectam as sinergias de ambos os modelos são muito recentes:

- Em Chicago, a “Farm on Ogden” é uma incubadora a operar em meio urbano com foco na distribuição de alimentos locais em Chicago, que além dos serviços de apoio ao negócio, permite aos agricultores o acesso a uma cozinha comercial nas suas instalações para que possam criar produtos com valor agregado;⁵⁷
- Em meados de 2016, a Universidade de SUNY Cobleskill’s e o Center for Agricultural Development and Entrepreneurship’s anunciou a parceria na criação de uma incubadora que, além de serviços de suporte de negócios agrícolas, criará oportunidades de processamento para uma variedade de empresas agrícolas, através de uma cozinha comercial.⁵⁸

SERVIÇOS/RECURSOS

De seguida, categoriza-se a carteira de serviços em cinco tipologias:

- Recursos físicos (escritórios, equipamentos, terrenos agrícolas⁵⁹, cozinha comercial, espaço para armazenamento e embalagem...);

⁵⁷ Cf. <http://www.foodlandopportunity.org/projects/farm-on-ogden-development>

⁵⁸ Cf. http://www.thedailystar.com/news/local_news/business-beat-cade-suny-cobleskill-to-launch-farm-and-food/article_b14488b3-26be-5db4-80de-0ce7b67d1cba.html

⁵⁹ A terra poderá ser um recurso imprescindível, se for necessário suportar agricultores principiantes não proprietários e para assegurar a rotação de culturas.



- Serviços administrativos (secretaria, impressão...);
- Acesso a recursos financeiros (acesso a *business angels*, empresas de capital de risco, instituições de financiamento público, etc.);
- Apoio empresarial (aconselhamento empresarial sobre gestão, contabilidade, assessoria financeira ou jurídica e fiscal, *coaching* e mentoria, apoio na criação de planos de marketing...);
- Trabalho em rede (rede de contactos, sobretudo ao nível dos acessos aos mercados, um dos maiores problemas com que as incubadoras se debatem).

POTENCIAIS PARCERIAS

- Entidades de prestação de serviços de proximidade
- Entidades certificadas de formação
- Parcerias com empresários locais em que a incubadora possa retirar vantagem da sua experiência
- Associações comerciais e industriais
- Agências de propriedade intelectual
- Unidades de investigação e universidades/politécnicos
- Laboratórios
- Consultores
- Distribuidores

FLUXOS DE RECEITA

- Fundos públicos/doadores
- Entidades locais/regionais
- Pagamento dos serviços prestados
- Rendas
- *Royalties*



- Participações sociais nas novas empresas
- Financiadores

5. Recomendações e conclusões

Antes de mais, compreende-se pela análise das melhores práticas de programas de incubação (ver *benchmarking*) que, não existe uma prática exclusiva que ajude as incubadoras a produzir empresas de elevado potencial. Em vez disso, é a sinergia de práticas, estratégias e políticas que conduzem ao sucesso do programa de incubação. Encontrar a combinação certa é o grande desafio de um programa de incubação, independentemente do seu palco de ação. Apresentamos, de seguida, alguns dos fatores críticos de sucesso de maior impacto:

Abordagem regional

O impacto da incubadora no desempenho económico de um território pode ser limitado se a incubadora tiver um modelo de negócio e modalidades operacionais não adaptadas à comunidade que serve. Esse risco é ainda mais exponenciado em contextos rurais, com populações dispersas, mercados locais limitados e uma base mais restrita de consultores especializados, redes de serviços e carteira de clientes em potencial. Daí ser necessário um conhecimento exaustivo das redes de recursos regionais existentes, no sentido de delas retirar o máximo partido, o que significa mais *stakeholders* e maior *budget* para apoiar as empresas. Simultaneamente, incubadoras de base rural eficazes deverão garantir que potenciais interessados e outros membros da comunidade tomem conhecimento e compreendam o importante papel que o seu programa desempenha no crescimento do ecossistema de inovação da região.⁶⁰ Dessa forma, aumentam as probabilidades de as comunidades ajudarem a identificar clientes de alta qualidade, oferecerem acesso a recursos e serviços a longo prazo e contribuir para a identificação de possíveis parceiros. Efetivamente, a questão da alocação de recursos

⁶⁰ A este propósito, destacamos o papel do laboratório móvel de uma reconhecida incubadora sul-africana, a MASDT. Além da utilidade prática do camião que transporta o laboratório móvel da incubadora (deslocando-se até às propriedades dos agricultores, nele se realizam testes que determinam a seleção de culturas com base na composição química do solo, identificam-se problemas de qualidade da água e ajuda-se os agricultores a selecionar os fertilizantes e as quantidades necessárias), a circulação entre a comunidade atribui-lhe uma importante função ao nível da divulgação da própria incubadora: Cf. <http://www.masdt.co.za/>

especializados surge como um problema recorrente dos complexos de incubação rurais que, não dispondo daqueles tão prontamente, necessita de planos cuidadosamente concebidos para minimizar erros.



Recolha de dados

A criação de um mapa do sucesso através da recolha de resultados de clientes e, igualmente, publicando-os regularmente sob a forma de relatórios de progresso, beneficia tanto o programa de incubação, bem como as suas empresas incubadas. Os empreendedores adquirem uma compreensão mais aprofundada do seu avanço relativamente aos seus objetivos de curto e longo prazo, bem como quanto à importância da recolha e análise de dados para ajudar no processo de tomada de decisão. Dispor de dados anuais de impacto, ao mesmo tempo que funciona como instrumento para demonstrar impactos na comunidade, auxilia igualmente as incubadoras a avaliarem a assertividade dos seus programas e serviços, bem como a diversificá-los à medida que as empresas evoluem. Quando os especialistas defendem que a política de graduação dos inquilinos da incubadora, isto é, que o critério para que os residentes concluem o seu período de tempo na incubadora se deve basear em metas



concretizadas e não no tempo de estadia dentro da mesma⁶¹, estes dados revelam-se de ainda maior importância.

Quando os resultados são satisfatórios, estes podem ser um precioso argumento na obtenção ou sustentação de financiamento. Por outro lado, contribuem para a monitorização das empresas (atividades informais mais frequentes e revisões formais pontuais são cruciais), exigindo um reduzido investimento, mas com consideráveis impactos.

Conselho diretivo ou consultivo

Os programas rurais que contam com um conselho consultivo ou diretivo apresentam significativamente mais probabilidades de conseguir que os seus clientes residentes concluam o ciclo com sucesso, segundo estudo dirigido pela NBIA.⁶²

O facto é que os quadros diretivos e consultivos são essenciais na consecução de metas para uma incubadora. É muito frequente encontrar-se conselhos bastante extensos quando se considera útil reunir uma ampla base de capital humano, com pessoas de diferentes experiências, daí ser aconselhável que os líderes das incubadoras definam as qualidades que gostariam de ver presentes nos membros da direção. Entre essas características é fundamental incluir líderes e elementos ativos da comunidade para a garantia de que as incubadoras estão plenamente identificadas com as comunidades. A presença de especialistas, mentores e *founders* (empreendedores experientes que já passaram pela experiência de criar uma *start-up* e podem oferecer o seu aconselhamento) poderá representar, da mesma forma, um contributo valioso.

Ainda neste âmbito, o *Sourcebook* apresentado pela FAO em 2017⁶³, alerta para um outro problema: o recrutamento de líderes a tempo parcial. Sobretudo em estágios iniciais, as incubadoras tendem a recrutar os seus líderes no meio universitário ou empresarial, em regime de não exclusividade. Se é inegável que as lideranças dos

⁶¹ RATINHO, 211: 165.

⁶² Cf. LAIR & ADKINS, 2013.

⁶³ Cf. FAO, 2017.



programas de incubação devem ser ocupadas por quem possua conhecimentos especializados relacionados à agricultura e ao desenvolvimento empresarial, que conheçam as pessoas certas na comunidade empreendedora local e tenham a capacidade de criar e expandir redes eficazes, também é certo que estas posições exigem dedicação total. A FAO recomenda, por isso, ainda que tal implique maiores encargos em remunerações, que o recrutamento da equipa certa é compensatória a médio prazo.

Parcerias

O desenvolvimento de parcerias sólidas com instituições do ensino universitário da área geográfica, fornecedores de serviços altamente experientes e outros dentro do ecossistema empreendedor beneficia os programas rurais de incubação. Redes de trabalho eficazes podem contribuir para a projeção e credibilidade do programa, recrutamento de clientes, e cofinanciamento de ações de *training* e serviços de consultadoria, permitindo à direção da incubadora focar-se no planeamento estratégico e serviços diretos ao cliente. De igual forma, a colaboração com parceiros regionais concorre para a preservação de recursos e reduz a duplicação, o que poderá permitir aos gestores a contratação de outros membros competentes do staff.

Trabalhar diretamente com os clientes

Os gestores de programas de incubação rurais podem melhorar os resultados do cliente e da própria incubadora investindo mais tempo no trabalho direto com clientes, alinhando em conjunto os objetivos macro, bem como estabelecendo e reforçando os critérios de entrada e de saída.

A citada investigação conduzida pela NBIA veio demonstrar que os gestores que despendem mais tempo com clientes do que na gestão das instalações apresentam maiores índices sucesso. Demonstrou, igualmente, que aqueles que mais investem na



redação de pedidos de financiamento, ou na procura de patrocinadores, atingem maiores percentagens de retorno.⁶⁴

Investir na formação do staff

O desenvolvimento profissional gera oportunidades para que os gestores e staff melhorem as suas competências e aprendam como outros profissionais da indústria resolvem os problemas ou desenvolvem programas inovadores com o intuito de melhor servir as necessidades dos seus clientes. Adquirir formação em *coaching* empresarial, *e-commerce*, planeamento estratégico, finanças, marketing, “angel investing”, entre outros, está hoje disponível de forma alargada e permite reforçar a massa crítica de talentos.

Processos de avaliação interna

Desenvolver processos de avaliação interna e independente pode ajudar os gestores a entenderem se os seus serviços respondem às necessidades dos seus clientes.

A avaliação interna de programas de incubação rural e serviços, staff e fornecedores de serviços contribui para que os gestores de incubadoras possam avaliar individualmente e direcionar os fundos da incubadora para os programas e serviços mais eficazes. A realização de inquéritos aos clientes transmite a ideia de que as suas necessidades são importantes para a incubadora, bem como patenteia a abertura e esforço desta em afirmar o seu valor real. De igual modo, intensifica a comunicação entre os clientes da incubadora e o staff, o que se prova útil na resolução de problemas, bem como na aquisição da perceção do que os clientes valorizam. Um dos maiores desafios dos programas de incubação, não exclusivamente de perfil rural, é alcançar o equilíbrio: algumas incubadoras nascem com uma forte vocação para tecnologia e inovação, mas falham na prestação dos serviços de suporte empresarial necessários; outras enfatizam

⁶⁴ Cf. LAIR & ADKINS, 2013.

excessivamente o fornecimento de serviços sob medida, em detrimento do trabalho sobre a rede de contactos e investidores.⁶⁵

É importante, portanto, que as estruturas de incubação prestem contas regularmente sobre o seu progresso através de relatórios anuais que incluam igualmente auditorias periódicas para controlo de *budgets*. É recomendado que o *budget* de uma incubadora garanta a sua sobrevivência, no mínimo, por um período de 3 anos⁶⁶, pelo que o seu controlo é fundamental.

CrITÉrios de admissÃO e de saÍda

Encontrar o perfil correto dos empreendedores e das empresas para a incubadora é determinante no sucesso desta, daí a importância da implementação de um processo de seleção criterioso. Por um lado, é importante encontrar competência, experiência e compromisso no candidato; por outro lado, deverá existir um bom plano de negócios, e potencial de crescimento e criação de emprego.

Do mesmo modo, a política de saída das incubadoras deve ser devidamente acutelada a fim de assegurar garantias à sobrevivência das empresas, nomeadamente, a definição do volume de negócios adequado aquando da sua saída. Sensibilizar as empresas para a sua permanência na região não deverá ser negligenciado.

Capacidade empreendedora dos clientes

Um dos primeiros desafios com que lidam as incubadoras a operar em comunidades rurais prende-se, em primeiro lugar, com questões culturais como, por exemplo, potenciais interessados não reconhecerem as suas próprias competências empreendedoras. Para colmatar esse problema, um programa de desenvolvimento rural da Carolina do Sul (EUA) denominado “Technology Villages” foca-se não só em intensificar a capacidade do empreendedor como vai mais longe concentrando-se em

⁶⁵ Cf. FAO, 2017: 271.

⁶⁶ EU, 2010: 27.

empreendedores com capacidade para criar várias empresas e, talvez por isso, este modelo seja tão prolífico na génese de *start-ups*.⁶⁷ Em Portugal, e ainda mais em territórios rurais pautados por mais precárias taxas de alfabetismo, a aversão à incerteza e ao insucesso ainda se fará sentir mais intensamente. Um estudo internacional, realizado em 2010, pretendeu determinar traços culturais marcantes em 80 países, no qual se inclui Portugal, sob quatro perspetivas: aversão à incerteza, distância ao poder, coletivismo/individualismo e masculinidade/feminilidade. Eis os resultados, através dos quais se pode constatar, que apenas a Grécia supera Portugal quanto ao índice de aversão ao risco e incerteza, o que permite antever que qualquer programa de incubação rural terá de lidar, *a priori*, com a necessidade de alterar o mind-set no sentido de tornar os empreendedores mais disponíveis para correrem riscos:

País	Índice de distância ao poder	Índice de individualismo-coletivismo	Índice de masculinidade-feminilidade	Índice de aversão à incerteza
Alemanha	35	67	66	65
Bélgica	65	75	54	94
Brasil	69	38	49	76
China	80	15	55	40
Dinamarca	18	74	16	23
Espanha	57	51	42	86
EUA	40	91	62	46
França	68	71	43	86
Grécia	60	35	57	112
Holanda	38	80	14	53
Índia	77	48	40	56
Indonésia	78	14	46	48
Reino Unido	35	89	66	35
Irlanda	28	70	68	35
Itália	50	76	70	75
Japão	54	46	95	92
México	81	30	69	82
Noruega	31	69	8	50
Portugal	63	27	31	104
Suécia	31	71	5	29
Turquia	66	37	45	46

Fonte: HOFSTEDE & MINKOV, 2010.

⁶⁷ Cf. EU, 2010.

Além deste conjunto de ‘boas práticas’, citam-se outras como as apresentadas pela NBIA (*National Business Innovation Association*), na pesquisa “Best Practices in Rural Business Incubation”, e sobre as quais publicou uma estatística relativa à sua taxa de implementação num universo de incubadoras-alvo:

Implementação de boas práticas de incubação (%)

Melhores práticas implementadas	Rural % Sim	Urbano % Sim
Compreensão, por parte dos <i>stakeholders</i> , da missão e objetivos da incubadora.	98	95
Identificação das necessidades do cliente aquando do processo de seleção.	94	92
Apresentação periódica de clientes à comunidade.	92	97
Redação de uma declaração de missão.	90	93
Avaliação anual do programa e serviços.	84	85
Desenvolveu processos de candidatura e seleção com sucesso	84	80
Revisão frequente dos <i>budgets</i> .	82	83
Existência de um plano estratégico.	80	67
Elige empresas abertas a aconselhamento.	76	86
Discussão de modelos de gestão alternativa com clientes que não atinjam os objetivos do programa.	76	73
Desenvolvimento e implementação de um plano de marketing.	72	59
Revisão regular do quadro de mentores e de fornecedores de serviços.	68	81.7
Estabelecimento, com o cliente, de <i>milestones</i> .	61	63
Estabeleceu critérios de sucesso para o período de incubação e estratégias de saída.	61	53
Estabilidade financeira.	54	48
Existência de um plano de sustentabilidade financeira.	40	38
Assinatura de uma declaração de compromisso por parte do cliente.	22	41

Fonte: Cf. LAIR & ADKINS, 2013.

Concluindo, inovação e empreendedorismo são capacidades inatas das sociedades, mas cabe aos agentes governamentais e institucionais facilitar a criação de ecossistemas que enfrentem o risco inerente à exposição de novas ideias ao mercado. A incubação de empresas é um veículo que providencia esse suporte e assistência.

Numa perspetiva macro, os resultados explanados ao longo do estudo comprovam o crescente papel das incubadoras na consolidação do tecido produtivo das regiões e na competitividade dos países. As incubadoras podem assumir ainda maior relevância junto de regiões estrangidas pelas assimetrias e dos jovens que, apesar da ambição e



iniciativa, não têm os *networks*, capacidades ou credibilidade para afirmar os seus projetos.

Em Portugal, a prevalência de atividades de baixo valor acrescentado, a necessidade de criação de empresas e de emprego, bem como os desafios colocados pela internacionalização às empresas atestam da presença de uma indústria de incubação eficiente e proativa. Porém, o facto de algumas incubadoras gerarem mais valor do que outras, denuncia igualmente a importância de se encontrarem modelos de incubação eficazes e equilibrados, que rápida e definitivamente convertam os territórios de baixa densidade em núcleos de desenvolvimento.

6. Bibliografia

BRUNEEL, J., RATINHO, T., CLARYSSE, B. & GROEN, A. (2012). *The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*. *Technovation*, 32(2): 110-121.

CARVALHO, L.; REGO, C.; LUCAS, R.; SANCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I. & NORONHA, A. (2018). *Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories – Contributions from Developed and Developing Countries*.

CIC PORTUGAL 2020. (2015). *Alteração da Deliberação relativa à classificação de territórios de baixa densidade para aplicação de medidas de diferenciação positiva dos territórios*.

(https://poseur.portugal2020.pt/media/37819/delibera%C3%A7%C3%A3o_cic_pt2020_01072015_territorios_baixa_densidade.pdf)

EWERT, B. (2012). *Understanding Incubator Farms: Innovative Programs in New Farmer Development*. Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers. 1146. <https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.pt/&httpsredir=1&article=2165&context=etd>

EU. (2010). *The Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI)*.

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf

FAO. (2017). *Territorial tools for agro-industry development – A Sourcebook*, by Eva Gálvez Nogales and Martin Webber (eds.). Roma: FAO. <http://www.fao.org/3/A-I6862E.PDF>

FERRÃO, J. (2000, setembro). Relações entre mundo rural e mundo urbano: evolução histórica, situação actual e pistas para o futuro. *Sociologia, Problemas e Práticas*. Oeiras: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. 33.



FOOD INCUBATORS. (s/d). *The essential guide to developing a Regional Food Incubator Partnership*. <http://www.foodincubators.how/wp-content/uploads/2016/06/FITR-Guide.pdf>

HJORTSØ, C. N. P., ALEXANDER, I. K., & HERNANDEZ CHEA, R. R. (2017). *Experiences and lessons learned from the UniBRAIN Agribusiness Incubation Programme*. Department of Food and Resource Economics, University of Copenhagen. IFRO Report, nº 266.

https://curis.ku.dk/ws/files/188232225/IFRO_Report_266.pdf

HOFSTEDE, G. & MINKOV, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

IAGri. (s/d). *Stimulating Short Circuit Economies in the agri-food sector: the experience of the Lazio region, Italy*.

[http://www.turas-cities.org/uploads/biblio/document/file/624/WP6 -
Stimulating Short Circuit Economies in the Lazio Region.pdf](http://www.turas-cities.org/uploads/biblio/document/file/624/WP6-_Stimulating_Short_Circuit_Economies_in_the_Lazio_Region.pdf) (consultado a 27-03-2018)

INE. (2012). *Anuário Estatístico de Portugal 2011*.

INFODEV. (2014). *CENTEV/UFV Technology Incubator. BRAZIL CASE STUDY*. https://www.infodev.org/infodev-files/agribusiness.brazil.web_.pdf

INFODEV. (2011). *GROWING FOOD, PRODUCTS, AND BUSINESSES. Applying Business Incubation to Agribusiness SMEs*.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23038/100351.pdf;jsessionid=A9646CEEA323F3E6C6B0532C9D313F9B?sequence=4>

INFODEV. (s/d). *Trainee Manual. 12 Agribusiness Incubation*. https://www.infodev.org/infodev-files/m12_trainee_manual_0.pdf

INFORMA. (2017). *Barómetro*.

<http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2531>

INFORMA D&B. (2016a). *Barómetro Anual*.

<http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Barometros/Barometro-anual-2016.pdf>



INFORMA D&B. (2016). *O EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL 2007-2015*. 2.^a ed.

http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf

LAIR, B. & ADKINS, D. (2013). *Best Practices in Rural Business Incubation. Successful Programs in Small Communities*. Ohio: NBIA.

MARTINS, S. & ARAÚJO, C. (2017). *Relatório Boas práticas Internacionais de inovação rural*. Coimbra: IPN Incubadora.

MUNICIPAL ACTION GUIDE. Food-Based Business Incubator Programs.

[http://www.nlc.org/sites/default/files/2017-02/Food-Based Business Incubator Programs.pdf](http://www.nlc.org/sites/default/files/2017-02/Food-Based_Business_Incubator_Programs.pdf)

https://www.smartrural.pt/assets/files/SRSR_Relatorio_Boas_Praticas.pdf

O retrato do ecossistema no final de 2017 pela Rede Nacional de Incubadoras

<http://www.anje.pt/PORTAL/EMPREENDEDORISMO-O-RETRATO-DO-ECOSSISTEMA-NO-FINAL-DE-2017-PELA-REDE-NACIONAL-DE-INCUBADORAS>

PDR 2020. (2017). *Transformação e comercialização de produtos agrícolas*.

RATINHO, T. (2011). *Are They Helping? An Examination of Business Incubators' Impact on Tenant Firms*. Tese de Doutoramento. Universidade de Twente.

<https://www.utwente.nl/en/bms/nikos/research/dissertations/Tiagoratinho.pdf>

Regulamento da incubadora de base rural de Guimarães

http://www.cm-quimaraes.pt/uploads/document/file/11784/28_-_Anexo_1_-_Regulamento_Incubadora_de_Base_Rural_de_Guimar_es.pdf

Regulamento da incubadora de empresas de base rural de Idanha-a-Nova.

http://www.cm-idanhanova.pt/media/18076/1_REGULAMENTO.pdf

SCHWARTZ, M. & HORNYCH, C. (2012). «Specialisation versus diversification: perceived benefits of different business incubation models». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15: 3, 177-197.

Territórios de baixa densidade, territórios de elevado potencial. (2014).

http://www.psd.pt/ficheiros/dossiers_politicos/dossier1412003224.pdf



THEODORAKI, C. (2016). «Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies coopératives des incubateurs: Nouveaux défis stratégiques à relever». XXV *Conférence Internationale de Management Stratégique*. AIMS.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/4063-ecosysteme-de-laccompagnement-entrepreneurial-et-strategies-cooperatives-des-incubateurs-nouveaux-defis-strategiques-a-relever/download>

U.S. Kitchen Incubators. An Industry Update.

http://www.actimpact.org/wp-content/uploads/2016/03/U.S.-Kitchen-Incubators-An-Industry-Update_Final.pdf

VANDERSTRAETEN, J. (2013). *Studies on the Strategy and Performance of Business Incubators*. Universidade de Anvers, Tese de Doutoramento.

VANDERSTRAETEN, J. & P. MATTHYSSENS. (2012). «Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment». *Technovation*, 32: 12, 656-670.



Rua D. Pedro V, 108 -2.º
1269-128 Lisboa
Tel.: 21 324 49 70
E-mail: ajap@ajap.pt

