



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

O IMPACTO SOCIAL DA IPN-INCUBADORA

UM ESTUDO DE CASO

Gustavo Rezende Moura

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pelo Professor Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho e pelo Professor Doutor Claudino Cristóvão Ferreira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2019



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

O IMPACTO SOCIAL DA IPN-INCUBADORA

UM ESTUDO DE CASO

Gustavo Rezende Moura

*Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pelo Professor Doutor Fernando
Manuel Pereira Oliveira Carvalho e pelo Professor Doutor Claudino Cristóvão Ferreira e
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

Julho de 2019

Sumário

Resumo.....	ii
Abstract	iii
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	5
2.1. Empreendedorismo.....	5
2.2. Incubadora de empresas	11
2.3. <i>Social Return On Investment (SROI)</i>	24
3. Método da investigação	37
3.1. Método de estudo de caso.....	37
3.2. Aplicação do método	40
3.3. IPN-Incubadora	50
4. O caso IPN-Incubadora	53
4.1. Entrevista da IPN-Incubadora.....	53
4.2. Resultado da entrevista da IPN-Incubadora.....	54
4.3. Entrevista com as empresas incubadas na IPN-Incubadora	55
4.4. Resultado das entrevistas das empresas incubadas na IPN-Incubadora....	69
4.5. <i>Social Return On Investment (SROI)</i> da IPN-Incubadora	74
4.6. Abordagem ao Instituto do Emprego e Formação Profissional	81
5. Conclusão.....	86
Bibliografia	92
Anexos.....	100

Resumo

O empreendedorismo é uma parte importante da economia de qualquer país. Uma incubadora de empresas ajuda empreendedores selecionados no desafio de abrir uma empresa, normalmente com subsídio do governo ou de alguma parte interessada, para garantir a sustentabilidade da incubadora. O objetivo deste estudo de caso é compreender e medir o impacto social da IPN-Incubadora. Para tal, uma pesquisa qualitativa e quantitativa foi realizada junto à incubadora e a 26 empresas incubadas, para além do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). A IPN-Incubadora e, conseqüentemente, suas empresas incubadas foram o caso deste estudo de caso, sendo esta incubadora de empresas uma conhecida referência mundial e uma importante organização associada à Universidade de Coimbra. O impacto social foi compreendido qualitativamente resultando em um conjunto de benefícios para o governo e para a sociedade, sendo alguns destes benefícios presentes e outros ausentes na literatura revisada. O conjunto de benefícios que resultaram da pesquisa foram classificados em dois eixos: vinculados ou não à atividade específica da empresa incubada, e exercendo um impacto local ou nacional. A medição do impacto social obteve o índice *Social Return Over Investment* (SROI) de 2,8802, utilizando a ferramenta do balanço fiscal. Um índice SROI de 2,8802 pode ser traduzido como: para cada 1,00 Euro investido pelo governo, nesta incubadora de empresas, recebe 1,88 Euros a mais de retorno através de impostos e contribuições da incubadora e das suas empresas incubadas.

Palavras-chave: SROI; Incubadoras de empresas; impacto social; Empreendedorismo.

Abstract

Entrepreneurship is an important component of any global economy. A business incubator supports selected entrepreneurs on the challenge of opening a business, usually subsidized by the government or by a stakeholder, in order to assure the sustainability of the incubator. The purpose of this research is to comprehend and measure the social impact of the IPN-Incubadora. For such purpose, a qualitative and quantitative research was performed in this incubator and in the 26 incubated companies, in addition to the Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). The IPN-Incubadora and, consequently, its incubated companies were used as the case study for this research, being this business incubator a worldwide reference and an important organization associated with the Universidade de Coimbra. The social impact was qualitatively comprehended resulting in a series of benefits to the government and to the society, being some of these benefits present and others missing in the reviewed literature. The series of benefits resulting from the research were assorted in two guidelines: related to the incubatee business or not, and with a local or national impact. The measurement of the social impact scored a 2,8802 Social Return On Investment (SROI) index, using the social balance method. An SROI index of 2,8802 can be translated as: for every 1,00 Euro invested by the government, in this business incubator, it receives an additional amount of 1,88 Euros through the incubator's and the incubatees' taxes and contributions.

Key words: SROI; Business incubators; Social impact; Entrepreneurship.

1. Introdução

O presente documento apresenta uma dissertação de mestrado, a qual é obrigatória para a conclusão do Mestrado em Gestão da Universidade de Coimbra (percurso científico).

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são parte essencial da economia de qualquer país. Na União Europeia, um estudo de 2001 mostrou que as pequenas empresas eram responsáveis por 66% dos empregos (Burns, 2001). Em Portugal, um outro estudo de 2008 concluiu que o número de posições de trabalho nas PMEs é ainda maior: 80% (Landström e Sexton, 2008), uma vez que a maior parte das empresas neste mercado são PMEs, mais precisamente 99,9%, segundo o PORDATA (2016). Além da quantidade de empresas, as PMEs são responsáveis pela geração de 40% da riqueza mundial, provendo bens e serviços especializados que não são oferecidos pelas grandes companhias (Parker, 2013). Cabe citar que 70% das novas empresas oferecem produtos ou serviços concorrentes de outros já existentes e similares, utilizando tecnologia já conhecida – portanto, que não são baseadas em inovações tecnológicas (Ferreira, 2010). Com o objetivo de sustentar e incentivar essa grande massa de empresas surge uma entidade chamada incubadora de empresas.

Uma incubadora de empresas provê serviços básicos para suportar o empreendedor de uma PME e, eventualmente, um local para iniciar o seu negócio (Directorate-General, 2002). Dentro desses serviços podem ser listados formações, apoio contabilístico, consultoria jurídica, redes de contatos, entre outros. Frequentemente podem ser encontradas incubadoras especializadas em alguns mercados que possuem necessidades especiais e que oferecem serviços diferenciados, como farmacêuticas, tecnológicas ou industriais (Directorate-General for Regional and Urban Policy (European Commission), 2010).

A estrutura da incubadora costuma prestar todos esses serviços por um valor abaixo daquele praticado no mercado, a fim de gerar um incentivo à população empreendedora. Mesmo considerando que a atividade da incubadora não costuma visar lucro, esta precisa de subsídios para se perpetuar, os quais costuma receber do governo onde está localizada (República Portuguesa, 2015). Então, o ciclo do investimento segue do governo para a incubadora, que por sua vez suporta o empreendedor, o qual gera impostos e retorna ao

governo. Este ciclo funciona assim em milhares de localizações no mundo, mas são raros os estudos que medem esse retorno (Sentana *et al.*, 2017; Seoane, Rodríguez e García, 2018).

O presente trabalho tem como objetivo compreender e medir o impacto social de uma incubadora portuguesa de grande referência mundial: a IPN-Incubadora. Para tanto, este trabalho inspira-se em duas pesquisas feitas em Espanha que tratam de um problema semelhante (Sentana *et al.*, 2017; Seoane, Rodríguez e García, 2018). Visto que a problemática destas duas pesquisas é semelhante à problemática do presente estudo, foi utilizado o mesmo instrumento na parte quantitativa: o *Social Return On Investment* (SROI).

O SROI é utilizado em diversas disciplinas e diferentes países (Solórzano-García, Navío-Marco and Ruiz-Gómez, 2019). Além desta versatilidade, o SROI já é aceito como um instrumento validado na medição do impacto social de projetos na União Europeia (Nicholls *et al.*, 2012).

Para atingir o objetivo proposto, este documento foi dividido em cinco capítulos. Este texto faz parte do primeiro capítulo, o qual elabora a introdução do presente trabalho. O segundo capítulo trata da revisão da literatura dos principais temas trabalhados: empreendedorismo, incubadoras de empresas e *Social Return On Investment* (SROI). No terceiro capítulo serão apresentados os métodos utilizados para chegar às respostas desejadas. No quarto capítulo estará descrito o estudo do caso, utilizando os resultados e a análise dos dados levantados, e no quinto capítulo será apresentada a conclusão do trabalho.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo são reunidos os três principais conceitos citados nesta pesquisa: empreendedorismo, incubadoras de empresas e SROI. Mesmo o primeiro conceito possuindo mais de 250 anos, é necessária esta revisão a fim de alinhar o sentido atual de empreendedorismo e, ao mesmo tempo, demonstrar o entendimento do autor sobre o assunto. Os termos incubadoras de empresas e SROI são muito mais novos, mas com igual necessidade de serem apresentados.

2.1. Empreendedorismo

Arthur (2017) explica a história da palavra empreendedorismo:

- Provém de um verbo da Língua Francesa do século XIII: *entreprendre*, o qual significa “fazer algo” ou “aceitar”;
- O economista irlandês Richard Cantillan introduziu o termo nas ciências económicas por volta de 1750;
- O economista francês Jean-Baptiste Say (1767-1832) popularizou o termo;
- Curiosamente, o termo não é apresentado na obra *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith, o qual preferiu utilizar as palavras “empregador”, “capitalista” e “empresário”;
- Joseph Schumpeter (1883-1950) viu o empreendedor como inovador e agente de mudança.

Schumpeter foi um dos primeiros autores a utilizar o termo “empreendedor” como o conhecemos hoje, por volta de 1911. Robbins (1968) analisa Schumpeter, o qual sintetiza o significado desta palavra como “o agente de mudança responsável pela rutura das relações económicas padrões”. Além deste conceito se estar a atualizar neste momento, cabe citar que

o interesse no empreendedorismo ressurgiu no final dos anos 80, mantendo-se até à atualidade (Ferreira, Fernandes e Ratten, 2016).

Assim como a grande maioria dos assuntos científicos, os conceitos evoluem e tornam-se mais precisos. O também conhecido como pai da administração moderna, Peter Drucker (1993) deu mais um passo na atualização desta definição, nomeadamente: aquele que muda o valor e a satisfação dos recursos para o consumidor. Esta visão mais atual é muito mais focada na procura (cliente) do que na oferta (organização), assim como quase todas as teorias atuais de marketing.

Um dos desafios da atualização do conceito de empreendedorismo é a dificuldade perante documentos mais antigos. Várias décadas de publicações criaram um capital intelectual em torno do termo “Empreendedorismo”, e isto cria problemas de interpretação quando se leem trabalhos com datas anteriores visto que o seu significado já não é o mais mesmo (Bridges, 2016).

Além da evolução do conceito de empreendedorismo, a própria relação científica com o tema apresentou alterações. Em trabalhos científicos sobre empreendedorismo publicados durante os anos 1990-1995, os termos mais comuns nas publicações científicas eram centrados na pessoa, performance e criação de nova empresa. Já em 2008-2013, os termos mais comuns foram empreendedorismo organizacional, gestão da inovação e da tecnologia, bem como política e desenvolvimento (Chandra, 2018).

Deve-se começar explicitando que não existe um acordo geral sobre o significado do termo “empreendedorismo”, mesmo sendo um dos temas mais citados na atualidade (Parker, 2013). Sabe-se que está ligado à criação de novas empresas, mas o conceito é ainda mais abrangente do que este.

Duarte (2012) distancia o conceito de empreendedor da criação de empresas, ao conceituar o empreendedor sem o ato de criação de uma nova empresa. No entanto, adiciona quanto aos indivíduos que criam uma empresa: não restam dúvidas de que estes são empreendedores. O mesmo autor finaliza explicando que o empreendedor assume riscos pelo facto de encarar as situações de incerteza de modo otimista e procurar entendê-las como oportunidades de negócio.

Sarkar (2014) simplifica a sua opinião com a seguinte frase: “Os empreendedores são criadores de valor”. Já Bucha (2009) relembra o conceito inicial apresentado quanto à importância económica do empreendedor:

Devido à contribuição das micro/pequenas/médias empresas para a sustentabilidade da sociedade (desenvolvimento regional, postos de trabalho, etc.), o empreendedorismo está muito ligado à génese e funcionamento interno das mesmas como forma de sistematizar os seus processos para a criação de inovações empresariais. Contudo, é de não esquecer que as grandes empresas também têm de incorporar o espírito empreendedor para se adaptar e sobreviver no mercado global.

A importância do empreendedor é ressaltada por Ferreira, Fernandes e Ratten (2016), os quais concluem que o foco no empreendedorismo realmente contribui para a criação de empregos. Já o grupo de pesquisa em empreendedorismo GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2019) define empreendedorismo como: “Qualquer tentativa de novo negócio, como trabalho autónomo, uma nova organização empresarial, ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, por uma equipa de indivíduos, ou por um negócio maduro.” Apesar destas diferenças, existe um consenso acerca da relação do empreendedorismo e dos termos “oportunidades” e “novas empresas”, segundo uma atual pesquisa bibliométrica (Chandra, 2018).

A importância de estudar empreendedorismo é baseada em duas premissas que são salientes ao longo deste trabalho: a convicção de que o empreendedor não nasce, mas que se faz; e que, munidos de formação e informação adequadas, os potenciais empreendedores entenderão melhor os desafios a que estão sujeitos, contribuindo para maior probabilidade de sucesso do empreendimento. Sobre a formação do empreendedor, Bridges (2016) ousa dizer que o termo “Empreendedorismo” não deve ser utilizado quando se conjetura acerca da educação do empreendedor, visto que “Empreendedorismo” é mais abrangente do que simplesmente relacionado ao empreendedor.

Ainda sobre o material científico criado acerca do empreendedorismo ao longo de todo este tempo, Welter, Audretsch e Gartner (2016) criticam o estreitamento do foco da pesquisa. O autor explica que o foco somente nos grandes sucessos empreendedores e nas empresas

tecnológicas retiram a visão do empreendedor do dia-a-dia, sendo o empreendedor do dia-a-dia responsável por 99% do empreendedorismo mundial. Sendo assim, a maior e mais importante parte do empreendedorismo atual não está a ser estudada (Chandra, 2018). Chandra (2018) também explica que faltam pesquisas sobre o empreendedorismo como uma forma de sobrevivência ou como uma busca por um estilo de vida, ao invés de uma procura por riqueza e dinheiro.

Para o presente trabalho, o conceito utilizado para delimitar o tema de empreendedorismo é de Hisrich (2013), o qual declara que a ação empreendedora é a criação de novos produtos/processos e/ou a entrada em novos mercados, a qual pode ocorrer através de uma nova empresa ou dentro de uma organização já existente.

Nos últimos anos verificou-se um aumento da literatura científica produzida sobre empreendedorismo, especialmente durante o período de 1990-2013. Chandra (2018) comprovou um aumento de 2.158,0% no número de palavras-chave apresentadas em uma amostra de publicações científicas, variando de 495 em 1990-1995 para 11.175 em 2008-2013.

Chandra (2018) também conseguiu comprovar uma estabilidade de alguns assuntos dentro da produção científica do empreendedorismo. Mesmo apresentando mudanças e evoluções, alguns termos mantiveram-se presentes nos trabalhos científicos publicados nos 24 anos que separam 1990 e 2013:

- Organizações e empreendedorismo organizacional;
- Gestão da inovação e da tecnologia;
- Política e desenvolvimento;
- Processo do empreendedorismo e oportunidade;
- Novas empresas.

Link e Strong (2016), por sua vez, também fizeram uma pesquisa bibliográfica acerca do empreendedorismo. O resultado apresentado foi a prevalência de três assuntos na literatura atual:

- Como se tornar um empreendedor;
- Características do empreendedor;
- Performance das empresas empreendedoras.

A literatura apresenta também um crescimento focado no empreendedorismo feminino, sobre o qual existe uma grande tendência positiva no número de publicações científicas (Link e Strong, 2016). Uma das causas sugeridas é a criação de jornais científicos que observam o fenômeno do empreendedorismo feminino, ou mesmo a criação de edições especiais focadas no assunto que se apresentam dentro dos jornais já tradicionais (Link e Strong, 2016).

Existem ainda tipos de empreendedorismos com características específicas, entre eles (Bosma e Kelley, 2019):

- Autônomo – Empreendedores que operam por conta própria, os quais não possuem nem planeiam contratar funcionários. Sendo mais comum no Brasil, este grupo representa 53% de todos os empreendedores brasileiros;
- Atividade empreendedora de funcionários – Empreendedorismo de funcionários de organizações existentes, também conhecido por *Intrapreneurship*. Mais comum na Europa do que no resto do mundo;
- Empreendimento familiar – Empreendimentos são classificados aqui quando um negócio é de propriedade ou é gerido por uma família. Um em cada cinco empreendimentos é classificado neste grupo, sendo mais facilmente encontrado na Colômbia, Emirados Árabes Unidos e Uruguai, onde chegam a uma proporção de um em cada três empreendimentos.
- *Gig e Sharing economy* – O crescimento da flexibilização das relações de trabalho tornou possível que existam trabalhos pontuais temporários para diferentes empresas ou na partilha de ativos ociosos. Tornou-se fonte principal de renda para mais de 20% da população economicamente ativa na Coreia do Sul.

O item “Atividade empreendedora de funcionários” listado anteriormente refere-se ao movimento empreendedor dentro de uma empresa. Este fenómeno também pode ser chamado de Empreendedorismo Corporativo e corresponde à criação de uma nova unidade de negócios ou de uma reestruturação estratégica (Kuratko e Covin, 2015).

Lazzeretti e Vecco (2018) explica que o empreendedorismo se refere a um conjunto de habilidades que são difíceis de mensurar e comparar entre indivíduos, regiões e nações. O mesmo autor completa que existe também muita diferença entre fatores de mercado motivadores entre os empreendedores, e que também não são mensurados nas pesquisas: alguns tornam-se empreendedores por vocação, enquanto outros são desempregados que não conseguiram emprego noutras organizações.

Dentro do empreendedorismo também são estudados os comportamentos do empreendedor. Uma das diferenciações feitas quanto ao seu perfil é por género. Bosma e Kelley (2019) mostram que metade dos países estudados na sua pesquisa apresentam uma proporção de apenas 5% de mulheres empreendedoras contra 95% de homens. Estudos mostram que a gestão realizada por homens e por mulheres é significativamente diferente, mas as causas deste fenómeno são desconhecidas devido ao baixo número de pesquisas feitas sobre o assunto (Brush e Greene, 2015).

Outro comportamento distinto entre os empreendedores diz respeito à sua idade. Segundo Bosma e Kelley (2019), a maior parte dos empreendedores possuem entre 25 e 44 anos de idade, sendo que ambos os públicos mais jovens e mais velhos possuem vantagens e desvantagens ao se tornarem empreendedores.

O empreendedorismo é estudado por muitas outras disciplinas, além da gestão: psicologia, sociologia, economia e ciência política (Chandra, 2018). Chandra (2018) complementa que esta interdisciplinaridade está a aumentar conforme o termo amadurece.

A experiência de ser empreendedor é tão complexa que não existem dois empreendimentos iguais. O empreendedor é afetado por tantas variáveis e ocorrem tantos eventos fora do planeado que formam uma maneira de pensar diferente em cada indivíduo que se aventura neste ramo (Morris, 2015). Todavia, nos Estados Unidos conseguiu-se perceber um padrão no perfil dos empreendedores: são jovens que estudaram em boas

universidades, possuem uma orientação para negócios, não acreditam em organizações públicas e não possuem formação específica na área do empreendedorismo.

2.2. Incubadora de empresas

O conceito de incubadora de empresas ainda é relativamente recente. A primeira incubadora surgiu em 1951 nos Estados Unidos, sob a forma de um centro de pesquisa (Mian, Lamine e Fayolle, 2016). Posteriormente, em 1959, surgiu em Nova York uma incubadora mais próxima dos moldes que conhecemos hoje (Mian, Lamine e Fayolle, 2016).

O número de incubadoras de empresas expandiu, estimando-se atualmente a existência de 7.000 incubadoras no mundo, das quais 1.250 pertencem aos EUA, 578 a Espanha e 130 a Portugal (Sentana *et al.*, 2017). Desde então, surgiram muitos conceitos diferentes de incubadoras de empresas. Hausberg E Korreck (2018), por exemplo, lista 17 definições diferentes para incubadoras de empresas.

Uma incubadora de empresas provê empreendedores com um ambiente de suporte para ajudar a estabelecer e desenvolver os seus projetos (Directorate-General, 2002). Por outras palavras, uma incubadora ajuda na criação de novas empresas, ajudando os seus criadores nesse momento crítico: o início. Outros autores descrevem uma incubadora de diferentes formas, porém, todos seguem uma definição aproximada. Caiazza (2014), por exemplo, define incubadora de empresas como: “organizações que ajudam empresas de uma forma ou de outra, para desenvolver as suas ideias na comercialização e no lançamento das mesmas.”

O foco das incubadoras de empresas é nas pequenas e médias empresas (PMEs). Isso pode ser confirmado pela definição de incubadora pela Comissão Europeia (Directorate-General for Regional and Urban Policy (European Commission), 2010): “uma incubadora é um lugar onde as atividades de incubação são efetivadas, onde os futuros empreendedores e as PMEs encontram um lugar recetivo, em termos de infraestrutura e expertise, para endereçar as suas necessidades e desenvolver os seus negócios, e transformá-los em realidades sustentáveis.”

Uma forma de confirmar a evolução de um tema é analisar o número de publicações científicas sobre o assunto. Albort-Morant e Ribeiro-Soriano (2016) e Hausberg e Korreck (2018) demonstram a evolução do número de publicações sobre incubadoras nas figuras abaixo, onde se percebe um grande aumento a partir de 2005.

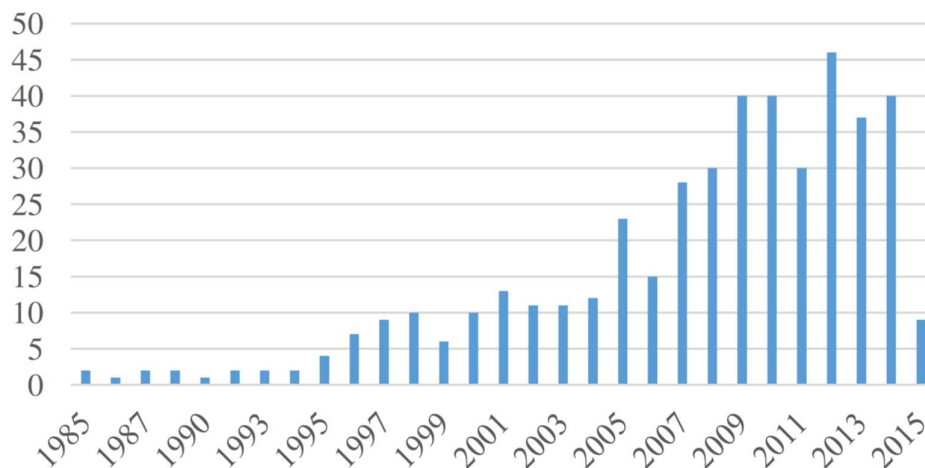


Figura 1 – Número de publicações sobre incubadoras de empresas

Fonte: Albort-Morant e Ribeiro-Soriano, 2016

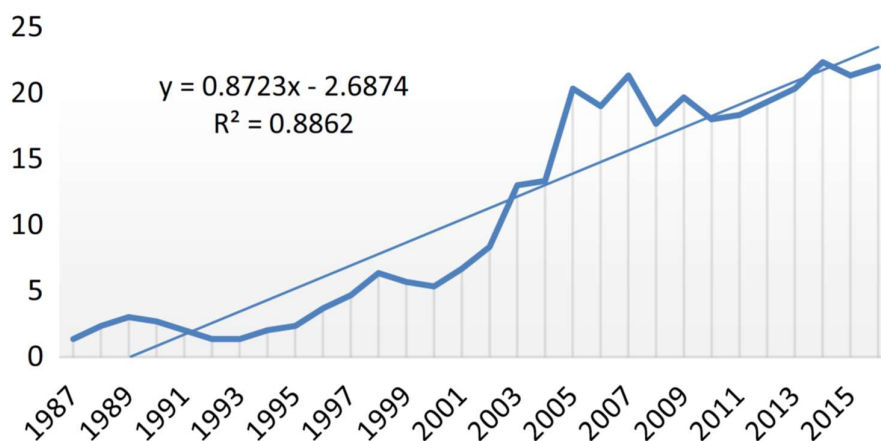


Figura 2 – Número de publicações sobre incubadoras de empresas

Fonte: Hausberg e Korreck, 2018

Além de quantificar as publicações científicas, estes autores (Albort-Morant e Ribeiro-Soriano, 2016; Hausberg e Korreck, 2018) também listaram os países onde são produzidas as publicações científicas acerca das incubadoras de empresas. Existe um consenso somente quanto aos dois primeiros países: Estados Unidos e Inglaterra. Dentro dos restantes, existe uma grande variedade e poucas similaridades entre as listas dos autores. Algo que chama a atenção é que Portugal, infelizmente, não está em nenhuma das duas listas de produção científica sobre incubadoras de empresas, as quais foram criadas pelos autores Albort-Morant e Ribeiro-Soriano (2016) e Hausberg e Korreck (2018). Isso prova que existe uma carência de publicações sobre este tema em Portugal.

Verificando os autores que mais escrevem sobre incubadoras de empresas, é possível perceber novamente um padrão na liderança nas pesquisas de Albort-Morant e Ribeiro-Soriano (2016) e Hausberg e Korreck (2018): Sarfraz Mian aparece como o autor mais produtivo do tema com uma larga vantagem sobre os restantes. Maura McAdam e Michael Schwartz foram citados também como importantes sobre a matéria, e os restantes são listados de diferentes formas quando comparados por Albort-Morant e Ribeiro-Soriano (2016) e Hausberg e Korreck (2018). Novamente, Portugal não é citado em nenhuma lista.

Os periódicos ou as revistas onde existem mais publicações sobre incubadoras de empresas são, respetivamente: *Technovation*, *Journal of Technology Transfer* e *Journal of Business Venturing*, novamente segundo Albort-Morant e Ribeiro-Soriano (2016) e Hausberg e Korreck (2018). Ainda neste estudo mostram-se ausentes publicações portuguesas sobre a matéria. Por fim, as palavras-chave mais citadas nas publicações estudadas por Hausberg e Korreck (2018) são *technology transfer* e *entrepreneurship*.

Desta forma se pode observar que existe um esforço no meio académico para chegar a um consenso quanto a um conceito de incubadora de empresas, existindo autores, revistas e publicações direcionados ao tema. Mas devido ao facto deste fenómeno ser recente, a quantidade de material publicado sobre o assunto ainda é pequena (Hausberg e Korreck, 2018).

Desde a criação da primeira incubadora, o seu conceito evoluiu consideravelmente e dividiu-se em vários tipos (Hausberg e Korreck, 2018). Hoje, a variedade de tipos de incubadoras é muito grande. Inclusive, uma incubadora pode ainda ser uma incubadora mesmo sem prover serviços de incubação físicos, e concentrar sua incubação no âmbito virtual (Directorate-General for Regional and Urban Policy (European Commission), 2010).

Segundo o International Business Innovation Association (INBIA, 2017), existem 13 tipos mais populares de incubadoras. Abaixo está a lista desses tipos e as suas definições:

1. *Branded Third-party Entrepreneurship Program* – Contemplam programas replicáveis e franquias, como por exemplo *One Million Cups*, *Startup Weekend* e *Startup Grind*. Esses programas são mostras não-competitivas ou eventos de aprendizagem para ajudar a promover o empreendedorismo na comunidade local.
2. *Coworking Space* – Oferece espaços de trabalho baseados na colaboração para indivíduos com objetivos semelhantes ou companhias em estágio inicial. Os espaços de *cowork* oferecem locais de trabalho flexíveis na forma de mesas de escritório rotativas ou exclusivas, ou mesmo escritórios inteiros exclusivos. Empresas participantes pagam pelo seu espaço através de um valor mensal ou anual. Espaços de *cowork* tipicamente não oferecem formação formal, nem cursos específicos. Porém, podem organizar palestras, encontros ou outros tipos de oportunidades de formação informal. Geralmente, não possuem critérios de graduação ou processo de seleção para entrar. Esses empreendimentos são motivados na retenção de membros/companhias como forma de receita para sua sustentabilidade.
3. *Economic Development Center or Organization* – São responsáveis por programas de criação, gestão, supervisão e por atividades que promovem, assistem e aumentam o desenvolvimento económico. Focam o seu desenvolvimento económico na criação de postos de trabalho e em novos investimentos na região. Estes centros tipicamente não oferecem espaço ou programas formais para empreendedores e *startups*.

4. *Higher Education Academic Department* – Estão localizados em instituições de educação superior e podem prover espaço para estudantes empreendedores. Departamentos académicos não são programas separados, mas oferecem cursos e currículo focados em empreendedorismo. A presença em cursos é obrigatória aos estudantes para a sua conclusão, e alguns currículos oferecem eventos para *networking*, apresentações ou demonstrações de produtos.
5. *Incubator* – Tipicamente cobram mensalidades ou anuidades em troca de escritórios/espacos de trabalho e acessos a programas oferecidos. As incubadoras oferecem programas para as companhias incubadas que tipicamente incluem *mentoring*, educação/formação, e oportunidades de aprendizagem informal. As incubadoras também organizam eventos para prover *networking* e oportunidades de aprendizagem, tanto para as empresas incubadas quanto para a comunidade local. Para ingressar, as companhias usualmente precisam de se inscrever numa seleção com o objetivo de certificar que cumprem os critérios da incubadora e seus objetivos (indústria, estágio de maturação, demografia do fundador, etc.). As incubadoras usualmente possuem políticas para a graduação das empresas que são tipicamente baseadas em objetivos ou marcos negociados previamente, métricas de crescimento, ou intervalos de tempo. Geralmente, companhias juntam-se a incubadoras em qualquer altura do ano e permanecem entre um e três anos.
6. *Makerspace* – São comunidades de espaço de trabalho sem base em programas que provê equipamentos para específicos setores de manufatura (tecnologia, impressão 3D, marcenaria, alimentação) e fornece as ferramentas, formação, e equipamento especializado necessário para criar e construir produtos tangíveis.
7. *Pre-Accelerator* – São similares às aceleradoras, exceto pelo facto de normalmente não terem fundos de investimento. Todavia, podem ter fundos disponíveis ou ter acesso a comunidades de fundos. Pré-aceleradoras possuem um processo de seleção competitivo, presença obrigatória e incluem um evento no final do programa. Participantes das pré-aceleradoras são aceites em

programas de três a seis meses, num período específico do ano, os quais são muito semelhantes às *Seed Accelerators*.

8. *Small Business Development Centers (SBDC)* – São centros cooperativos de serviço que são subsidiados pela SBA (governo americano), agências do governo (internacional), instituições de ensino superior, ou organizações de desenvolvimento económico. SBDCs fornecem oportunidades de formação e *mentoring* para pequenas empresas em qualquer indústria. Pequenos negócios/empreendedores podem ingressar nos programas SBDC em qualquer período do ano, não possuem graduação ou critérios para ingresso, e não possuem custos pelos serviços de aconselhamento. Podem haver custos para participar nos programas de formação/educação. Alguns centros podem possuir espaço para arrendamento, porém a maioria são espaços para atendimento de consultores ou centros de formação.
9. *Seed accelerator* – Possuem um processo de seleção altamente competitivo, e investirão capital nas empresas selecionadas. Estes programas são tipicamente de curto prazo, variando de três a seis meses. Os programas de aceleradoras aceitam várias empresas em simultâneo, oferecem oportunidades de formação e *mentoring* intensivo para cada companhia, com um evento no final do programa onde as empresas podem apresentar os seus produtos ou conceitos para investidores e outros *stakeholders*. Um local de trabalho físico é usualmente oferecido para companhias durante o programa, embora algumas *Seed Accelerators* possuam programas virtuais onde requerem presença física em formações e eventos de *networking*.
10. *Student Entrepreneurship Center* – São programas oferecidos por instituições de ensino superior, oferecem oportunidades de ensino para empreendedores e *mentoring* para desenvolvimento empreendedor entre os estudantes. Alguns centros oferecem espaço, enquanto outros não. A participação é aberta a estudantes matriculados na instituição e alguns centros têm processos de seleção competitivos para participar nos seus programas ou no seu espaço.

11. *Super Hub* – Mistura muitos modelos de crescimento empreendedor numa só localização, dando suporte aos empreendedores com uma ampla gama de serviços. São, frequentemente, incubadoras que podem possuir programas de aceleração, espaços de *coworking*, rede de mentores robusta, escritórios privados, e/ou eventos de *networking*. Estão localizados em regiões urbanas, rurais e em desenvolvimento de qualquer país, e são frequentemente a atração para centros de inovação.
12. *Technology Transfer* ou *Office Commercialization* – Estão focados em prover informação, diretrizes e recursos para faculdades, estudantes ou pessoal interessado na comercialização de pesquisas ou da propriedade intelectual desenvolvida na universidade através de *spin-offs* ou *startups* de tecnologia. Estas organizações conectam as empresas com as incubadoras, corporações, agências do governo e investidores. Algumas oferecem programas que incluem oportunidades de formação informal e *mentoring*. Estes escritórios tipicamente não possuem espaço disponível para arrendar nem tempo previsto para a graduação das empresas, assim como eventos de finalização.

Como o assunto existe há poucas décadas, as definições das incubadoras não são consensuais. Segundo Mian (2014), existem oito tipos mais populares de incubadoras. Abaixo está a lista desses tipos e as suas definições:

1. *Development incubators* – Direcionadas a objetivos específicos de desenvolvimentos económicos e sociais, como reestruturação industrial, criação de empregos e empoderamento feminino, de jovens ou de minorias populacionais. Essas iniciativas são frequentemente financiadas ou subsidiadas pelo estado. Os seus principais objetivos são ajudar a criar novas empresas.
2. *Mixed-use incubators* – Possuem como objetivo principal promover o crescimento industrial e económico da região, através do desenvolvimento geral de negócios. Ao mesmo tempo que essas incubadoras incluem firmas muito bem preparadas, elas também incluem empresas de baixa tecnologia de

serviços e pouca manufatura. O principal foco de suporte consiste no acesso a fontes locais de recursos técnicos, gerenciais e financeiros.

3. *Technology incubators* – Estas incubadoras restringem o seu suporte a empresas com foco em tecnologia. Elas estão frequentemente localizadas dentro ou perto de universidades, grandes laboratórios industriais, centros de inovação e parques de ciência e tecnologia com os quais formam conexões formais para atrair recursos. Algumas incubadoras especializadas possuem um direcionamento mais específico como biotecnologia, agricultura, tecnologias da informação e da comunicação ou software. As incubadoras tecnológicas promovem a transferência e a difusão de novas tecnologias para o mercado, ao mesmo tempo que encorajam o empreendedorismo acadêmico. Em certos lugares servem ainda como mecanismos corporativos onde o foco são *spin-outs* de tecnologia ou filiais de companhias já estabelecidas.
4. *Accelerators* – De acordo com o NBIA (*National Business Incubation Association*), algumas pessoas usam esse termo como uma alternativa ao termo “incubadora”, numa tentativa de se diferenciarem no mercado. Durante a explosão das empresas “ponto com”, que ocorreu por volta de 2000, inúmeros termos como “aceleradoras” surgiram para descrever programas de incubadoras de empresas. No mercado atual, muitos desses termos caíram em desuso, mas aceleradora remanesce um termo relativamente popular para descrever programas de incubação de negócios.
5. *Science parks / Research parks* – Um parque científico ou de pesquisa pode ser caracterizado como um complexo conjunto de atividades dentro de uma área geográfica limitada em torno de uma universidade onde estão combinados pesquisas, indústrias e capital de alto valor adicionado pelos empreendedores, incluindo pessoal acadêmico e de pesquisa. O IASP (*International Association of Science Parks and Areas of Innovation*) define parques científicos como sendo geridos por um acordo formal de cooperação com centros de pesquisa de universidades com o propósito de promover a fundação e o crescimento de empresas baseadas no conhecimento. Um mecanismo principal é a

transferência de conhecimento técnico e de gestão para empresas incubadas. Em alguns países, os parques almejam atrair empresas já estabelecidas.

6. *Technology parks / Technopolis* – Normalmente maiores que os parques científicos, um parque de tecnologia ou *technopolis* é um lugar com uma atividade econômica composta por universidades, centros de pesquisa, unidades industriais, as quais realizam as suas atividades baseadas na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico. Os parques tecnológicos têm a sua área geográfica limitada, mas mantém conexões com grandes firmas e com estruturas de pesquisa públicas, tanto a nível nacional quanto a nível internacional. No Japão e em França, o modelo de *technopolis* estende-se sobre toda a rede urbana. Já nos Estados Unidos os parques tecnológicos distinguem-se pelo seu objetivo principal, que consiste na promoção da sinergia entre os setores de pesquisa e industriais à sua volta e criar centros específicos de competência.
7. *Pépinières e hachries* – Em França, geralmente incubadoras associadas a pesquisa e instituições académicas providenciam serviços de suporte desde o estágio de ideia até à fundação legal do negócio sem disponibilizar espaço físico. Tipicamente, novas firmas localizam-se nesse tipo de incubadoras as quais acomodam temporariamente os empreendedores individuais e pequenos negócios. Essas estruturas são principalmente patrocinadas por governos e *stakeholders* locais com o objetivo de estimular a criação local de empregos. O principal fator por trás disso tem sido o papel dos governos no desenvolvimento de mecanismos de incubação adaptados às suas necessidades económicas e territoriais.
8. *Virtual incubator* – Incubadoras virtuais ou incubadoras sem paredes são fenómenos da bolha “ponto com” dos anos 90 e 2000. Geralmente possuem um escritório central e não oferecem nenhum espaço para alugar às empresas clientes. A maior parte da rede mantém-se através da internet. NBIA tradicionalmente define incubadoras virtuais como a entrega dos serviços de incubação somente através de meios eletrónicos. Todavia, o termo pode ser

permutado com “programa de afiliação” para serviços entregues a clientes que não são residentes na incubadora. “Incubação virtual” também pode ser usado para denotar um programa que oferece serviços aos clientes que estão localizados muito distantes da incubadora, quando o programa não oferece um espaço multi-inquilino.

Entre todos estes tipos ainda existem possibilidades transversais. Logo, é possível uma incubadora estar conectada a uma universidade, aceder a fundos de investimento exclusivos, possuir estruturas de pesquisa ou mesmo serviços administrativos e compartilhados (Mathernová e Le Bail, 2010).

Ao mesmo tempo que existe uma diversidade de tipos de incubadoras, observam-se diferentes serviços oferecidos pelas mesmas. Existem três grupos principais de serviços oferecidos pelas incubadoras de empresas (Kiseleva, 2017; Ratinho e Mitsopoulos, 2017):

1. Infraestrutura – Trata-se do aluguer do espaço para a empresa se instalar, compartilhamento de laboratórios, de equipamentos, etc.
2. Assistência de negócios – Acesso a investimentos, formações, consultorias, ou mesmo auxílios básicos para o negócio iniciar.
3. *Networking* – Além de acelerar o *networking* através de eventos, o próprio local de trabalho envolto por outras empresas do mesmo ramo, incentiva uma sinergia nesta direção.

A NBIA também listou, de forma mais detalhada, tipos de serviços prestados pelas incubadoras, através da publicação de Colbert et al (2010):

1. Serviços de pré-incubação
2. *Coaching* e facilitamento
3. Educação empreendedora
4. *Networking* com clientes
5. Assistência de marketing

6. *Mentoring* e aconselhamento
7. Acesso a capital
8. *Coaching* para apresentações a investidores
9. Programas de afiliados
10. Serviços de pós-incubação

Todo o suporte providenciado pela incubadora é muito importante para as empresas incubadas. Mesmo assim, existem alguns serviços mais importantes que outros dependendo da situação, segundo pesquisas. Samaeemofrad e Van Den Herik (2018) comprovaram que o acesso a financiamentos na incubadora melhorou a performance das empresas incubadas. Já Xiao e North (2018) observaram uma influência positiva nos níveis de inovação quando houve um investimento na estrutura de pesquisa compartilhada da incubadora.

Outro ponto relevante é o chamado ciclo de incubação, o qual trata-se da relação entre a incubadora e a empresa incubada e é firmado contemplando início, meio e fim. O objetivo de haver um ciclo e deste ter um fim é para gerar ambição nas gestões das empresas para que estas possam deixar a incubadora e dar espaço a outras que possam ser beneficiadas pelos serviços das incubadoras (Mathernová e Le Bail, 2010). Assim, a comissão da União Europeia de Empreendedorismo e PMEs (Mathernová e Le Bail, 2010) descreve três fases de maturidade das relações entre as empresas e as incubadoras para demarcar um ciclo:

1. Pré-incubação – relacionada com as atividades gerais necessárias para suportar o potencial empreendedor a desenvolver a ideia, o modelo e o plano de negócio, para ampliar as chances de alcançar uma criação efetiva de uma empresa. Usualmente implica um teste inicial da ideia, formação, e assistência personalizada necessária para pôr o empreendedor em condições de escrever um plano de negócios completo. Incubadoras afiliadas por universidades são usualmente pré-incubadoras.
2. Incubação – Trata-se do suporte dado aos empreendedores do início à fase de expansão. Tipicamente, esta é uma etapa intermediária do processo de incubação que costuma decorrer nos primeiros três anos de atividade do

estabelecimento da nova empresa, momento no qual é seguro dizer se o empreendimento é bem-sucedido e se tem uma grande chance de se desenvolver para uma companhia madura. As ações tomadas costumam facilitar o acesso a financiamentos, *coaching*, serviços de *mentoring*, bem como serviços de alojamento de escritórios e formação específica. Todavia, a incubação física, mesmo sendo um serviço importante, é um subgrupo do processo geral de incubação.

3. Pós-incubação – É o momento em que a companhia atingiu a fase de maturidade e assim está pronta para a sua independência. Esse é o momento em que, se a empresa estava incubada fisicamente, tem de abandonar esse local. Vários serviços ainda podem ser necessários pela empresa para incrementar as suas vendas, melhorar os seus processos produtivos, apoiar a sua internacionalização ou pesquisar sobre a introdução de inovações. Em alguns casos, incubadoras posicionadas como pós-incubadoras são renomeadas por aceleradoras.

As etapas do processo de incubação ilustram muito bem as fases que as empresas passam antes, durante e depois do processo de incubação. Estas mesmas três fases de incubação são descritas por Hausberg e Korreck (2018) na figura abaixo, relacionando a empresa incubada com a incubadora e com o meio ambiente inserido.

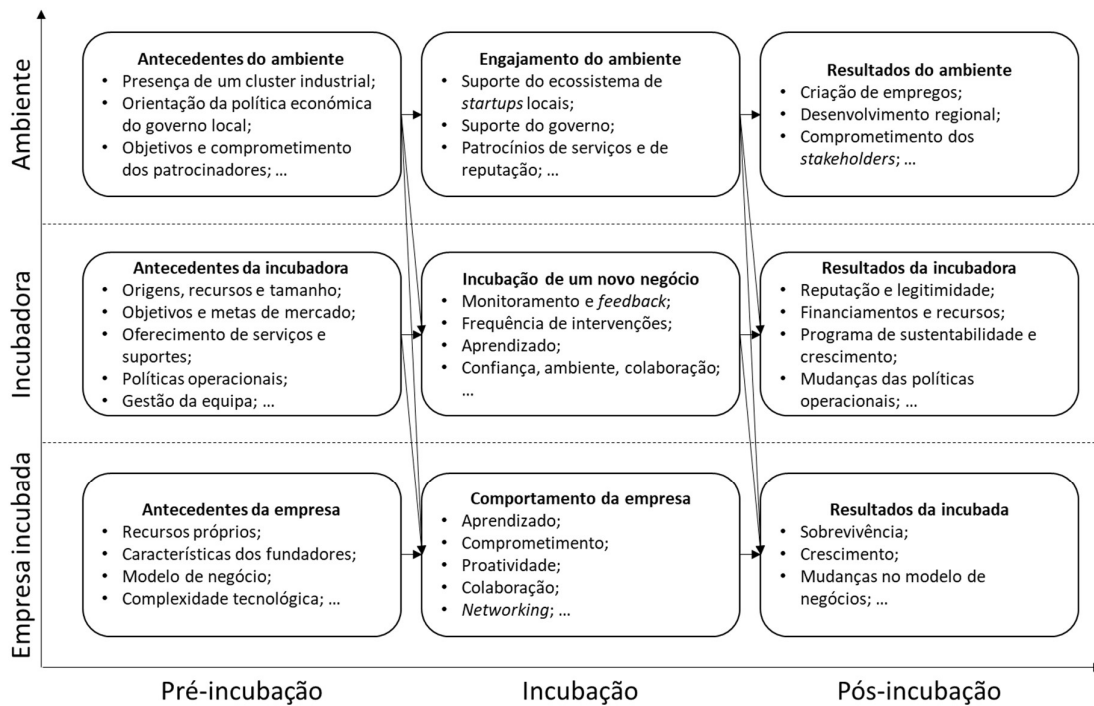


Figura 3 – Processo de incubação

Fonte: Hausberg e Korreck, 2018

É importante ressaltar que 96% das incubadoras cobram pelos serviços que prestam aos seus clientes (Directorate-General, 2002). Isso serve para manter um equilíbrio de mercado junto aos prestadores de serviços especializados, mas a um preço que costuma ser abaixo do praticado pela média. Mesmo com este preço abaixo do preço de mercado, as empresas incubadas ainda têm um tempo limitado para a sua estadia nas incubadoras (Redondo e Camarero, 2018).

Em alguns casos, o valor cobrado às empresas é separado por aluguer do espaço e por serviço oferecido. Já em outros casos, o valor agrega ambas as despesas (Colbert *et al.*, 2010). Segundo Sentana et al (2017), este valor cobrado é uma das duas principais fontes de financiamento das incubadoras, sendo o outro formado por subsídios do governo ou de outros *stakeholders*. A incubadora de empresas possui ainda algumas outras receitas menos constantes provenientes de serviços externos, alugueres de espaço para eventos e de parcerias com universidades (Colbert *et al.*, 2010).

Colbert et al (2010) alertam para a fragilidade de sempre depender de um subsídio do governo. O autor explica que incubadoras de empresas mais dependentes desses subsídios podem ser muito prejudicadas com mudanças políticas, as quais podem direcionar os investimentos públicos das incubadoras para outras frentes.

A incubadora de empresas tem um importante papel no empreendedorismo devido à sua grande ajuda aos novos negócios. Mundialmente, uma empresa incubada possui 87% de chances em continuar existindo após quatro anos de funcionamento contra 44% de chances caso não possua o suporte de uma incubadora (InfoDev, 2010). Por outras palavras, este estudo mostrou que uma empresa incubada possui duas vezes mais chances de sobrevivência do que uma empresa não incubada.

Vários países subsidiam as incubadoras para que estas possam ajudar os empreendedores. O principal foco das incubadoras consiste em: diminuir a mortalidade inicial das empresas e gerar mais empregos. Portugal investe nas incubadoras com esses mesmos objetivos. Inclusive, o governo Português criou a Rede Nacional de Incubadoras para suportar essa iniciativa com mais ênfase (República Portuguesa, 2015).

Mesmo sabendo da existência dessa variedade de tipos e diferentes definições para incubadoras de empresas, o atual estudo não pretende diferenciar as incubadoras conforme os seus tipos. A fim de delinear um raciocínio coerente com os outros assuntos deste trabalho, será utilizada a definição de incubadoras de empresas descrita por Hausberg e Korreck (2018, página 13):

São organizações que incubam empresas, as quais suportam a criação e o crescimento de novos negócios com recursos tangíveis (por exemplo, espaço físico, equipamentos compartilhados, e serviços administrativos) e intangíveis (por exemplo, capital intelectual, e acesso a redes de contactos) durante um período flexível e são subsidiadas por terceiros e/ou autofinanciadas com alugueres das empresas incubadas (ou menos frequentemente com participações nas empresas incubadas).

2.3. Social Return On Investment (SROI)

Ao avaliar qualquer investimento, dois pontos principais são considerados: o desembolso de um valor monetário e o retorno de outro valor monetário para o investidor. Esta afirmação foi feita por Donaldson Brown, em 1912 (Flesher e Previts, 2013) e a sua simplicidade pode ser traduzida na fórmula do *Return on Investment* (ROI).

$$ROI = \frac{\textit{Retorno}}{\textit{Investimento}}$$

Figura 4 – Fórmula do ROI

Fonte: Flesher e Previts, 2013

Pode ser que os valores estejam dispostos em uma série histórica, separados em diferentes períodos (normalmente anos). Logo, existem descontos a serem contabilizados ao longo do tempo para atualizar os valores e os tornar comparáveis (Gargani, 2017). Neste caso, a fórmula evolui para:

$$\frac{\sum_{t=0}^T \frac{R_t}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+d)^t}}$$

Sendo:

R	=	Retorno ou benefício
d	=	Taxa de desconto
I	=	Investimento

Figura 5 – Fórmula do ROI com atualizações

Fonte: Gargani, 2017

A partir dessa lógica podemos elaborar cálculos mais precisos para cada necessidade. O método chamado *Social Return on Investment* (SROI), por exemplo, considera mais retornos

de capital do que a sua versão simplificada (ROI). O SROI considera, além dos retornos financeiros óbvios, todos os retornos que não existiriam caso o investimento inicial não existisse (ECODES, 2013). Ou seja, qualquer retorno que não esteja inicialmente monetizado será também considerado como um valor. A necessidade e importância do SROI surgiu no momento em que percebemos o grande peso dos ganhos não-financeiros dos investimentos feitos (Nicholls *et al.*, 2012).

A diferença entre o ROI e o SROI está na concepção dos valores. Pode-se verificar que até mesmo a fórmula do SROI com descontos a serem contabilizados ao longo do tempo é a mesma do ROI:

$$\frac{\sum_{t=0}^T \frac{R_t}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+d)^t}}$$

Figura 6 – Fórmula do SROI com atualizações

Fonte: Gargani, 2017

O SROI foi criado pela Robert Enterprise Development Fund (REDF), no final dos anos 90 (REDF, 2019). Na altura, a The Roberts Foundation (1996) descreveu o SROI no seu relatório como “Contabilidade do Custo Verdadeiro: Uma análise financeira da experiência com empresas sem fins lucrativos”. Esta organização criou o SROI para mostrar aos investidores/doadores o valor criado pelas suas ações, as quais estão focadas na empregabilidade de pessoas com dificuldade em conseguir um emprego. Atualmente, a REDF possui um SROI de 223%, ou seja, apresenta um retorno de 2,23 USD para cada 1,00 USD investido (REDF,2019).

Desde a sua criação, o SROI obteve vários marcos importantes na sua história. Mira (2015) sintetiza todas estas mudanças na tabela 1.

Ano	Autores	Acontecimento
-----	---------	---------------

1996	REDF	Desenvolvem uma abordagem para avaliar o impacto versus o custo do propósito das empresas
2001	REDF	Publicado o primeiro artigo científico que se centra na metodologia SROI
2002	REDF – Cynthia Gair	Primeiro relatório depois da análise SROI ser desenvolvida e testada
2004	Jed Emerson, Jeremy Nicholls, Sara Olsen, Stephanie Robertson e Peter Scholten	Começam a desenvolver o primeiro protótipo do SROI, que visa padronizar a metodologia
2004	SROI European Network	Fundada a organização sem fins lucrativos centrada na medição de valor e impacto social
2004	New Economics Foundation	Publica a primeira sebenta SROI
2005	Jed Emerson, Jeremy Nicholls, Sara Olsen, Stephanie Robertson e Peter Scholten	Iniciado em 2004, é lançado o protótipo SROI
2006	Peter Scholten, Jeremy Nicholls, Sara Olsen e Brett Galimidi – Lenthe Publishers	É publicado o primeiro livro com linhas orientadoras da análise SROI
2007	New Economics Foundation – Jeremy Nicholls, Susan Mackenzie, Alibeth Somers	A NEF lança um livro, enfatizando o faça você mesmo
2008	SROI Network	Funda-se, com 160 membros
2008	New Economics Foundation – Eilís Lawlor, Eva Neitzert, Jeremy Nicholls	É publicada a segunda edição do livro SROI intitulado “ <i>Measuring Value</i> ”

2009	UK Cabinet Office – Jeremy Nicholls, Eilís Lawlor, Eva Neitzert, Tim Goodspeed	Publica o guião SROI
2009	New Economics Foundation	Lança um relatório que destaca o SROI, o qual é destacado na comunicação de massa
2011	SROI Network	É publicado o guia SROI na China e na Coreia do Sul
2012	Reino Unido	Passa a ser uma rede afiliada do SROI Network
2013	Austrália, Suécia e Japão	Tornam-se afiliados do SROI Network
2013	SROI Network	Lança um suplemento do livro de utilização do SROI

Tabela 1 – Cronologia Histórica - Social Return on Investment

Fonte: Mira, 2015

Morim (2015) é uma pesquisadora portuguesa que estudou a aplicação do SROI em Portugal. O seu parecer foi favorável à sua aplicabilidade. Além disto, a autora explica sobre a metodologia SROI (Morim, 2015, página 44):

A metodologia SROI auxilia as organizações a olharem para os seus projetos sob uma vertente económica, apoia na tomada de decisões e confere a criação de novas estratégias, e permite, desta forma, o melhoramento contínuo dos seus processos organizacionais. Esta metodologia foi criada para poder ser comparável e auditada de forma clara pelos investidores.

Cabe citar que existem regras para a aplicação do SROI já validadas pelo governo britânico (Nicholls *et al.*, 2012). Descritas na publicação intitulada “*A guide to Social Return on Investment*” (Nicholls *et al.*, 2012) e utilizadas no presente trabalho, estas regras estão entre as mais atuais da Europa e inspiraram a criação de um grupo português a iniciar os trabalhos para a regionalização desta ferramenta: o Portugal Impact Group (Stone-Soup, 2019).

Yates e Marra (2016a) define SROI de duas maneiras:

1. Uma forma de análise de custo-benefício que requer benefícios e custos a serem avaliados por muitas perspectivas de resultado, para que então resultados e custos sejam definidos compreensivamente e através de uma ótica social responsável;
2. Um processo analítico que pode resultar em rácios de benefícios/custos, todavia difere da análise de custo-benefício conduzida pelos economistas, pois o SROI trata frequentemente do valor social e não do bem-estar social. Os métodos do SROI são mais simples, mais rápidos, mais baratos, e (segundo alguns especialistas) mais aproximados da realidade.

A utilização do SROI presume seguir alguns passos. Tratam-se de sete passos que formatam o processo de cálculo do SROI (Nicholls *et al.*, 2012; Duarte, 2018):

- Envolver *stakeholders*;
- Entender o que muda;
- Quantificar aquilo que interessa;
- Somente incluir o que é material;
- Não sobrevalorizar;
- Ser transparente;
- Verificar o resultado.

Gargani (2017) faz uma analogia entre o SROI e um termómetro. Pois, após ambos instrumentos estarem bem construídos, a comparação dos projetos entre si torna-se uma tarefa fácil. A parte difícil é construí-los para tal. O mesmo autor reforça que o SROI ilumina os variados valores dos *stakeholders* e que esta ferramenta deveria ser mais utilizada.

Mariana et al (2013) simplificam este processo para quatro etapas:

- Mapear a análise: Definição dos parâmetros da análise e envolvimento das partes interessadas para definir que mudanças são relevantes.

- Valorar as mudanças: Atribuição de valor financeiro às mudanças de intervenção, a partir de indicadores.
- Calcular impacto: Soma do valor monetário atribuído às mudanças geradas pela intervenção, descontando as mudanças que teriam acontecido de qualquer modo, pela contribuição de terceiros e pelas consequências inesperadas.
- Calcular o SROI: Divisão do valor atual líquido do impacto ou benefícios de intervenção pelo valor atual líquido do investimento necessário.

Ainda sobre o método da medição do SROI, o guia criado pelo *The SROI Network*, é necessária atenção sobre quatro pontos no seu cálculo (Nicholls *et al.*, 2012; Duarte, 2018):

- Peso morto (*Deadweight*): O que aconteceria se não houvesse uma intervenção. Podem ser considerados tanto valores positivos quanto negativos.
- Deslocamento (*Displacement*): O impacto positivo sobre alguns beneficiários pode trazer impactos negativos sobre outras partes.
- Atribuição (*Attribution*): Estudar os efeitos não desejados que aconteceram devido à intervenção da organização.
- Saída (*Drop-Off*): Impacto da organização considerando o tempo em que ocorrerá, visto que nada é eterno.

$$DW * \left(\frac{\sum_{t=0}^T \frac{R_t - A_t - DP_t}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+d)^t}} \right)$$

Sendo:

DW = Peso morto

R = Retorno ou benefício

A = Atribuição

DP = Saída

d	=	Taxa de desconto
I	=	Investimento

Figura 7 – Fórmula do SROI completa com atualizações

Fonte: Criada pelo autor

Porém, quando se aplicam descontos a uma série de valores com o objetivo de atualização, esta atualização é feita para um período passado utilizando taxas de desconto. Normalmente, quando é realizado um planeado de um projeto, por exemplo. No caso da atual pesquisa ocorre o contrário: são valores passados que devem ser capitalizados para a data mais atual. Assim, a fórmula muda para:

$$DW * \left(\frac{\sum_{t=0}^T (R_t - A_t - DP_t) * (1 + c)^t}{\sum_{t=0}^T I_t * (1 + c)^t} \right)$$

Sendo:

DW	=	Peso morto
R	=	Retorno ou benefício
A	=	Atribuição
DP	=	Saída
c	=	Taxa de capitalização
I	=	Investimento

Figura 8 – Fórmula do SROI completa com capitalizações

Fonte: Criada pelo autor

Mesmo havendo estes pontos para o cálculo do SROI, nem todos precisam de ser considerados para o resultado final. Isto foi observado num estudo (Solórzano-García, Navío-Marco e Ruiz-Gómez, 2019) que avaliou 23 projetos que utilizaram a metodologia SROI. Dos 23 projetos observados, foram encontrados projetos que não utilizaram um, dois, três, ou mesmo quatro dos pontos listados acima. Isto caracteriza uma flexibilidade do método SROI para projetos que podem vir a não utilizar um ou alguns dos pontos de cálculo (Solórzano-García, Navío-Marco e Ruiz-Gómez, 2019).

Yates e Marra (2016b, página 2-3) é outro autor que destaca as vantagens do SROI:

Certamente, o SROI destaca-se dos outros métodos de medição, pois, coleta e analisa informação sobre o valor social dos recursos consumidos por programas. A maior parte das mensurações simplesmente não incluem informação sobre os recursos consumidos pelo programa, consideram apenas os recursos consumidos pelo público-alvo. Em adição para mensurar custos de programas, o SROI também é relativamente único entre as metodologias de avaliação ao incluir informação no valor dos resultados sociais atribuídos especificamente para certos programas, e o valor líquido do programa para a sociedade após subtrair os custos do programa.

Outros autores também apontam vantagens e desvantagens do SROI. Duarte (2018), por exemplo, enumera como vantagens do SROI a integração dos *stakeholders* como uma ferramenta para entender o valor criado, a análise profunda com a Teoria da Mudança, o valor financeiro de resultados permite uma comparação entre diferentes projetos, e visão ampla dos impactos do projeto analisado, não somente sobre um grupo específico de beneficiários. O mesmo autor lista como desvantagens do SROI: requer um grande conhecimento específico e altos custos para desenvolver uma correta análise, é uma análise subjetiva por dar um valor financeiro para resultados qualitativos e usa e cria critérios próprios os quais exigem enormes análises.

Mira (2015) listou mais vantagens do método SROI:

- Melhorar a performance da empresa, planeamento e avaliação;
- Facilitar discussões estratégicas e ajudar a compreender e maximizar o valor social que a atividade cria;

- Ajudar a orientar os recursos apropriados ao gerir *outcomes* inesperados, positivos e negativos;
- Demonstrar a importância de trabalhar com outras organizações e pessoas que contribuíram para a mudança;
- Identificar um objetivo comum entre o que uma organização deseja alcançar e o que os seus *stakeholders* querem alcançar, ajudando a maximizar o valor social;
- Criar um diálogo formal com os *stakeholders* que os incentive a manter o serviço de contabilidade e que os envolva significativamente na conceção do mesmo;
- Melhorar a imagem da organização, a qual pode melhorar o seu financiamento;
- Melhorar a eficiência e eficácia na alocação de recursos.

E continua com algumas limitações do SROI:

- O risco de existirem pressupostos incorretos ao longo do processo pode ter um impacto significativo no rácio;
- Necessidade de um sistema de auditoria rigorosa que assegure a validação;
- Fragilidades dos resultados quando os *stakeholders* não estão interessados nos resultados;
- Quando é realizada apenas para provar o valor de um serviço e não existe nenhuma oportunidade para mudar as coisas que estão a ser feitas como resultado da análise.

Moore (2018) caracteriza a análise SROI como uma área que está lentamente a desenvolver-se. O autor defende que a evolução do próprio sistema e das metodologias de pesquisa possibilita que mais métodos de monetização de resultados estarão disponíveis e ainda completa que o SROI é a melhor forma de mensuração de impacto para uma organização que quer conduzir profundas análises com resultados monetários. Morim (2015) adiciona que o SROI deve ser um dos pontos a ser considerado numa tomada de decisão, e que não deve ser o único ponto avaliado numa análise de investimento.

Existem alguns métodos para o cálculo dos valores não financeiros a serem considerados. Gargani (2017) lista três métodos que servem tanto para o cálculo de projetos já finalizados quanto para projetos a iniciar:

Método	Descrição
Vontade de comprar	Pesquisar junto aos <i>stakeholders</i> quanto pagariam hipoteticamente pelo item
Vontade de aceitar	Pesquisar junto aos <i>stakeholders</i> quanto aceitariam para abrir mão do item
<i>Swaps</i>	Pedir aos <i>stakeholders</i> para fazerem trocas hipotéticas por itens com valores de mercado conhecidos

Tabela 2 – Métodos para cálculo de valores não financeiros

Fonte: Gargani, 2017

Transversal a estes três métodos, podem haver duas formas de calcular o SROI (Nicholls *et al.*, 2012; Fischer e Richter, 2016): avaliativo, no qual a análise é retrospectiva e baseada em resultados que foram observados; e previsional, onde a análise planeia o valor social a ser criado sob algumas circunstâncias. Os mesmos autores ressaltam um ponto muito importante para o presente trabalho: o SROI almeja contabilizar explicitamente um amplo conjunto de áreas impactadas por uma intervenção. Por outras palavras, o SROI tem como objetivo medir impactos secundários ou indiretos ao foco principal do investimento.

Considerando os investimentos nas incubadoras de empresas, o conceito ampliado das entradas contempla valores além do retorno das próprias incubadoras ao investidor, pois considera o retorno gerado pelas empresas incubadas na organização (Sentana *et al.*, 2017). Visto que a origem do financiamento pode ser o governo, o seu retorno dá-se em forma de impostos, entre outras formas. Outros dois trabalhos também mediram a geração destes impostos, os quais foram dispostos conforme a tabela abaixo, de acordo com os autores.

Impostos e contribuições	Sentana <i>et al</i>	Ferreiro-Seoane <i>et al</i>
Sobre vendas (IVA)	Sim	Não
Segurança Social	Sim	Sim
Sobre o lucro da empresa (IRC e Derrama)	Sim	Sim
Sobre o rendimento pessoal (IRS)	Não	Sim

Tabela 3 – Impostos considerados no SROI, em outros trabalhos

Fonte: Sentana *et al.*, 2017 e Ferreiro-Seoane *et al.*, 2018 (adaptado)

Um guia sobre como calcular o SROI, foi desenvolvido por uma equipa do governo britânico, cujo material e responsabilidade foram posteriormente delegados para um consórcio de organizações europeias (Nicholls *et al.*, 2012). O guia foi criado em 2009 e atualizado em 2012, em conjunto com investigadores, académicos e membros de organizações públicas e privadas.

Em 2013 surgiu um grupo chamado Programa Impacto Social, suportado pela organização CASES e pelo banco Montepio (Mariana, Conceição e Simões, 2013). O principal objetivo deste programa é capacitar organizações de economia social na avaliação de impacto das suas ações no terreno (Grupo Impacto Social, 2019).

O Diretório Geral para Políticas Regionais e Urbanas da Comissão Europeia possui uma forma de medir o retorno de investimentos ligados à pesquisa, desenvolvimento e inovação (European Commission, 2014). Os investimentos em incubadoras estão incluídos neste conjunto, além de centros de pesquisa, parques tecnológicos e laboratórios.

O método escolhido pela Comissão Europeia é o *Cost-Benefit Analysis* (CBA), o qual é parecido com o SROI. As principais semelhanças entre ambos são: consideram uma taxa de

desconto temporal, contemplam valores financeiros e não-financeiros e incluem retornos indiretos do investimento. As principais diferenças são: não considera impostos como um retorno positivo, não contempla a aplicação em projetos em andamento e possui somente alguns retornos qualitativos não quantificáveis.

São justamente os motivos listados nas diferenças que inviabilizam o uso do método sugerido pela Comissão Europeia no presente estudo. Tanto Sentana et al (2017) quanto Ferreira-Seoane et al (2018) também evitaram o CBA ao medir o impacto social das incubadoras.

Mesmo com um potencial de crescimento ainda muito grande, o uso do SROI pela comunidade científica já começa a demonstrar aceitação em trabalhos que medem impactos sociais. Em Portugal, os estudos de caso de Mira (2015) e de Carvalho (2012) destacam-se e utilizaram o SROI em pesquisas nacionais. Inclusive para comparações entre diferentes países é possível utilizar este instrumento, como mostra Voß (2017) ao comparar os mercados de investimento de Portugal e da Alemanha em sua pesquisa. Solórzano-García *et al* (2019), por sua vez, pesquisaram 23 trabalhos que utilizaram o SROI em diferentes países e evidenciaram a versatilidade do instrumento.

Morim (2015) explica ainda que o SROI não necessita de ser adaptado à realidade portuguesa; logo, não necessita de alterações no método ao ser utilizado em Portugal. A mesma autora salienta que o Estado é um grande interessado na medição dos investimentos e dos seus impactos. O objetivo principal deste trabalho está alinhado com este interesse do Estado: compreender e medir o impacto social de uma incubadora, em relação ao investimento do governo.

3. Método da investigação

Segundo Rubin e Babbie (2010), estudos exploratórios ou descritivos não testam hipóteses, ao invés disto, procuram atingir objetivos. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo principal compreender e medir o impacto social da IPN-Incubadora. Para tanto, possui os seguintes objetivos específicos:

- Compreender como o governo suporta (ou poderia melhor suportar) a incubadora;
- Compreender como a incubadora traz (ou poderia trazer mais) benefícios ao governo/sociedade em Portugal, além dos impostos;
- Compreender como a incubadora suporta (ou poderia melhor suportar) as empresas incubadas;
- Compreender como as empresas incubadas trazem (ou poderiam trazer mais) benefícios ao governo/sociedade em Portugal, além dos impostos;
- Medir o SROI da incubadora, utilizando o balanço fiscal.

O método de pesquisa de estudo de caso foi escolhido para atingir os objetivos propostos. Mais precisamente, o método escolhido foi caso de pesquisa, descritivo, incorporado, misto e revelador. Abaixo, segue a explicação para a escolha.

3.1. Método de estudo de caso

O estudo de caso, como o próprio nome diz, trabalha em torno de um caso. “Caso”, neste contexto, é definido por um evento, pessoa, ou fenómeno que ocorre ou ocorreu. Nesta situação, “caso” é definido como a incubadora estudada. Este método de pesquisa é relevante quando existem questões que requerem uma extensiva e profunda descrição de algum fenómeno social, e que este mesmo fenómeno não foi ainda bem delimitado (Yin, 2018).

Gwee (2018, página 6) também define, de uma forma muito semelhante, o que é um estudo de caso:

Um estudo de caso é uma descrição objetiva de eventos reais num ambiente complexo onde uma pessoa, organização ou país encara dilemas e conflitos. O estudo de caso provê ideias, desafia o pensamento dos leitores e conecta-os no pensamento crítico ou ato nos problemas discutidos no estudo de caso.

Yin (2018) completa que o estudo de caso se baseia em múltiplas formas de evidências. Por todos os motivos acima citados, foi escolhido o método de estudo de caso para este trabalho. Além disso, Yin (2018) ainda ressalta que o uso do método de pesquisa de estudo de caso presume utilizar um caso contemporâneo, não requer eventos de comportamento, e tem como questão de pesquisa “como” ou “porquê”.

Gwee (2018) lista três tipos de estudo de caso, sendo eles: caso de ensino, aplicado por professores no ensino; caso de pesquisa, o qual utiliza um método de pesquisa qualitativo; caso de captura de conhecimento, que documenta um evento ou um acidente. Esta mesma autora limita o estudo de caso a métodos qualitativos, ao contrário de Yin (2018), o qual considera o uso do estudo de caso de pesquisa adequado para o método quantitativo, qualitativo ou ainda para o misto. Mesmo sendo este trabalho um estudo de caso misto (qualitativo e quantitativo), foi caracterizado como um caso de pesquisa, nesta escala.

Segundo Yin (2018), existem pesquisas exploratórias, descritivas e explanatórias. A pesquisa exploratória serve para iniciar um conhecimento científico dentro de um assunto. Já a pesquisa explanatória tem como objetivo explicar os motivos e causas de um fenómeno, podendo inclusive testar hipóteses. O estudo descritivo é intermediário dos outros dois, e serve para descrever ou detalhar um fenómeno já estudado, mas ainda com potenciais de produção científica. Neste caso, o fenómeno é a IPN-Incubadora, e seu objeto de estudo é o impacto social.

O design de um estudo de caso pode ser holístico ou incorporado. O holístico é utilizado quando é feita uma pesquisa onde as características do caso ainda não são conhecidas na sua totalidade (Yin, 2018). No caso deste trabalho, o design do estudo de caso é incorporado, visto que a IPN-Incubadora já foi estudada e pretende aprofundar o entendimento no seu impacto social.

Yin (2018) separa a pesquisa quantitativa (resultados numéricos) da qualitativa (resultados por categorias ou narrativa). O SROI por si já visa ter como resultado um número ou valor. Porém, a compreensão dos outros benefícios da incubadora e das empresas incubadas é um resultado qualitativo, que requer também pesquisa de cariz qualitativo. Logo, fica evidente a característica mista (qualitativa e quantitativa) do presente estudo.

Creswell (2014) também define estes três tipos de pesquisa:

- Pesquisa qualitativa: é uma abordagem para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve a criação de questões e procedimentos, recolha de dados tipicamente coletados no ambiente do participante, análise dos dados, e o pesquisador faz interpretações sobre o significado dos dados. O relatório final possui uma estrutura flexível. Aqueles que trabalham neste formato de pesquisa suportam uma forma de ver a pesquisa de uma forma indutiva, um foco no significado individual, e na importância da representação de situações complexas.
- Pesquisa quantitativa: é uma abordagem para testar teorias objetivas ao examinar a relação entre as variáveis. Estas variáveis podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que dados numéricos possam ser analisados utilizando procedimentos estatísticos. O relatório final tem uma estrutura com introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão. Da mesma forma que pesquisadores qualitativos, aqueles que se empenham na pesquisa quantitativa possuem suposições sobre o teste de teorias dedutivas, evitando vieses, controlando explicações alternativas, e sendo aptos a generalizar e replicar os resultados.
- Método de pesquisa misto: é uma abordagem de pesquisa envolvendo a recolha de dados quantitativos e qualitativos, integrando as duas formas de dados, e usando formatos distintos que podem envolver pressupostos filosóficos e estruturas teóricas. A pressuposição básica desta forma de pesquisa é que a combinação da abordagem qualitativa e quantitativa provê

um entendimento mais completo do problema de pesquisa do que qualquer uma das formas sozinhas.

Utilizando a definição das abordagens de pesquisa do autor acima, o presente trabalho também é classificado como misto.

Creswell (2014) adiciona que uma sólida pesquisa mista deve possuir questões quantitativas, qualitativas e mistas. Esta configuração é necessária devido ao facto da pesquisa mista não depender exclusivamente da pesquisa quantitativa nem da pesquisa qualitativa, mas de ambas as formas de pesquisa.

Ainda Yin (2018) lista cinco justificações para utilizar estudos de caso: teste crítico de uma teoria já existente, circunstância extrema ou não-usual, caso comum, caso revelador ou de propósito longitudinal. Nesta dissertação, a característica reveladora do instrumento SROI na incubadora justifica o uso de estudo de caso.

3.2. Aplicação do método

A fim de atingir os objetivos desta pesquisa, é necessário delimitar dois pontos: qual incubadora foi usada como caso para estudo; e como foi medida o impacto social. O critério de seleção da incubadora para participar deste trabalho foi estar geograficamente próxima de Coimbra e ser referência no ramo de incubação em Portugal. Sendo assim, a IPN-Incubadora foi a incubadora escolhida para executar este estudo. Esta incubadora de empresas não é uma amostra para o presente estudo. Yin (2018) explica que não devemos considerar os casos como amostras; ao invés disto, devemos perceber o estudo de caso como uma luz empírica sobre conceitos e princípios teóricos.

Foi também necessário listar as empresas incubadas na incubadora selecionada. A lista foi criada com todas as empresas atualmente incubadas. Esta listagem de empresas foi criada pelo autor da pesquisa (utilizando o site da IPN-Incubadora) e validada pela própria

incubadora. Foram excluídas desta lista as empresas que possuíam o código postal diferente do código postal da incubadora, ou seja, estavam sediadas noutra sítio.

Quanto ao impacto social, a ferramenta de avaliação de investimento utilizada foi o SROI. Este consegue considerar os retornos indiretos em conjunto com as análises sobre os investimentos feitos especificamente nas incubadoras (Sentana *et al.*, 2017). O método SROI para incubadoras foi adaptado por dois autores, sendo eles (Sentana *et al.*, 2017; Seoane, Rodríguez e García, 2018):

1. Ferreiro-Seoane *et al* (Seoane, Rodríguez e García, 2018) utilizou uma forma de balanço fiscal para avaliar o investimento público em incubadoras da região da Galícia-Espanha. Nos fluxos positivos do governo espanhol foram considerados o imposto sobre o lucro do negócio, dedução para segurança social e imposto de renda de pessoas singulares. Nos fluxos negativos foram considerados todos os investimentos públicos nas incubadoras. Além de um espaço de tempo de cinco anos, foi calculada uma taxa de desconto de 5% ao ano. Como fatores adicionais aos cálculos, foram consideradas a taxa de sobrevivência de cada incubadora e a taxa de ocupação média de todas as incubadoras pesquisadas.
2. Sentana *et al* (Sentana *et al.*, 2017) combinou o SROI com o balanço fiscal para executar a mesma avaliação na região de Valência-Espanha. Por sua vez, a avaliação verificou um ano, considerou como fluxos positivos tantos os impostos sobre a receita pagos pelas incubadoras quanto pelas empresas incubadas naquele ano, mais as contribuições sociais. Já como fluxos negativos, foram considerados a amortização anual dos custos associados com a construção e equipamentos das incubadoras, mais salários dos funcionários e todos os contratos anuais de serviços.

Por fim, o autor do presente trabalho decidiu executar a mesma avaliação em Portugal, utilizando o SROI (para expandir a avaliação no macro ambiente da incubadora, empresas incubadas durante a pesquisa e incubadas anteriormente) em conjunto com o balanço fiscal (para utilizar um ponto de vista de investimento público). Porém, diferente dos autores espanhóis citados, esta pesquisa foi além do cálculo do impacto social e aprofundou o tema ao ter como objetivo adicional compreender este impacto. Esta característica adicional

do presente trabalho adequou-se melhor ao método de estudo de caso, diferente dos autores citados acima.

O SROI possui um papel crítico no presente trabalho, e assume um papel de variável da parte quantitativa do estudo. Segundo Creswell (2014), “variável” refere-se a uma característica ou atributo de um indivíduo ou uma organização que pode ser medida ou observada e que varia entre as pessoas e as organizações que estão a ser estudadas.

A fim de mensurar o SROI foi feito um levantamento de alguns valores da incubadora e das empresas incubadas, de um período de cinco anos (2014 a 2018). Todos os valores receberam uma taxa de desconto de 5% ao ano, conforme sugere a Comissão Europeia (European Commission, 2014) e conforme foi utilizado por Ferreira-Seoane *et al* (2018).

Os valores considerados como retornos foram:

- Impostos sobre o resultado (IRC + Derrama)
- Imposto sobre Valor Adicionado (IVA)
- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, retido na fonte (IRS)
- Contribuição para a Segurança Social

Já os valores do investimento considerados foram:

- Investimento do governo na incubadora durante o período estudado
- Qualquer contribuição ou subsídio recebido de alguma organização pública

Além destes valores, foi necessário coletar também a taxa de sobrevivência das empresas portuguesas (em geral), a taxa de sobrevivência das empresas incubadas na IPN-Incubadora e a taxa de ocupação da incubadora estudada. A taxa de sobrevivência das empresas portuguesas é relevante por ter em consideração que as empresas que nunca foram incubadas possuem uma chance de sobreviverem mesmo sem a ajuda da incubadora estudada. As duas taxas de sobrevivência compuseram o peso morto (*dead weight*) no cálculo do SROI.

Representando graficamente as relações entre as organizações presentes nos objetivos, foi elaborada a figura 9.

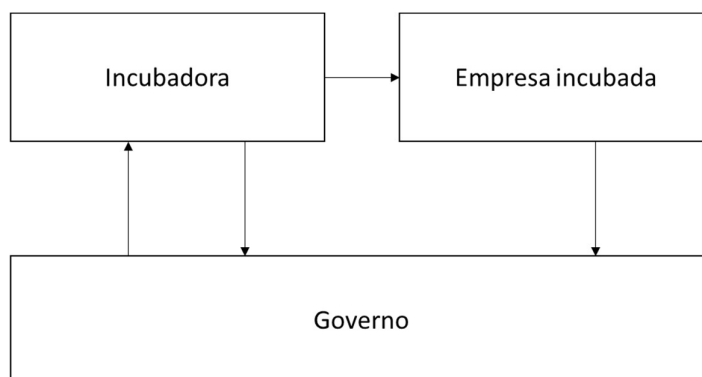


Figura 9 – Fluxo de investimentos e retornos

Fonte: Criada pelo autor

No desenvolvimento da pesquisa, e tendo em vista os objetivos referidos, foram elaboradas tanto questões quantitativas quanto questões qualitativas. Visto que ambas as questões quantitativas e qualitativas foram, no plano empírico, objeto de recolha de informação ao mesmo tempo, este estudo é caracterizado como método misto convergente paralelo (Creswell, 2014). Além deste tipo, existe também o método misto explanatório sequencial (onde a coleta de dados quantitativa ocorre antes da qualitativa), e o método misto exploratório sequencial (onde a coleta de dados qualitativa ocorre antes da quantitativa) (Creswell, 2014).

Yin (2018) lista as seis principais fontes de evidência em estudos de caso:

- Documentação
- Arquivos
- Entrevista
- Observação direta
- Observação participante
- Artefacto físico

Cada uma destas seis fontes de evidência possui os seus pontos fortes e fracos (Yin, 2018). Porém, a entrevista e a documentação foram escolhidas para este trabalho por permitirem, em simultâneo, obter informação objetiva e opiniões pessoais (dos gestores da incubadora e das empresas incubadas), viabilizando assim o acesso à informação necessária para calcular o SROI. Afinal, as muitas informações para calcular o SROI estão na Demonstração de Resultado das organizações pesquisadas, e estas informações não costumam ser facilmente disponibilizadas.

Yin (2018) considera que existem três tipos de entrevistas para estudos de caso: entrevista prolongada, onde o entrevistador pergunta ao entrevistado sobre a interpretação e as opiniões sobre um assunto; entrevista objetiva, onde o entrevistador é mais objetivo do que o tipo de entrevista prolongada e segue mais rigorosamente o protocolo planeado, mesmo assim, ainda pergunta sobre o ponto de vista do entrevistado; e entrevista-inquérito, a qual é muito mais objetiva e segue rigidamente as perguntas predefinidas.

Outros autores (Baskarada, 2014; Gwee, 2018) listam outros três tipos de entrevistas possíveis de serem realizadas em estudos de caso: estruturadas, semiestruturadas e não-estruturadas. Os três tipos diferem na sua rigidez em relação ao guião da entrevista, sendo a entrevista estruturada a mais rígida e com perguntas mais fechadas, e a entrevista não-estruturada a menos rígida e com perguntas abertas. Cada uma delas possui uma utilidade para cada tipo de pesquisa.

A fim de recolher as informações necessárias para o desenvolvimento do presente estudo foi utilizado o método de estudo de caso, com o instrumento de entrevista semiestruturada a responsáveis da incubadora e das empresas selecionadas. Este instrumento de coleta de dados foi escolhido devido ao equilíbrio entre a rigidez das perguntas fechadas do SROI e a abertura das outras perguntas. Para Yin (2018), o instrumento seria classificado, também, como entrevista objetiva.

Do ponto de vista do alvo da entrevista, Gwee (2018) lista três tipos de entrevistas: identificação do líder, quando não se sabe com quem exatamente na organização se deve falar; individual, quando se sabe com quem na organização se deve falar; grupo focal, quando se quer a opinião de várias pessoas simultaneamente. Para atingir os objetivos propostos, o

autor deste trabalho percebeu que seria mais adequada a entrevista individual. Para a seleção do entrevistado, o entrevistador entrou em contato com as empresas e solicitou falar com um dos fundadores da empresa incubada e, caso não fosse possível, solicitou falar com um dos gestores da mesma.

Foram realizadas visitas à incubadora, onde o autor executou as entrevistas utilizando um guião para a incubadora e outro para as empresas incubadas. Posto isto, o autor recebeu algumas informações adicionais por e-mail, após as entrevistas. Este último passo foi necessário devido ao facto de algumas perguntas não conseguirem ter sido respondidas durante as entrevistas, e foram estes arquivos recebidos por e-mail que caracterizaram a recolha de dados por documentação. Quando as informações sobre os impostos não foram disponibilizadas ou não foram suficientes, recorreu-se à base de dados Amadeus, disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para recolher as informações em falta.

Todos estes resultados consideram a perceção da incubadora e das empresas incubadas face às suas contribuições ao governo e à sociedade. Logo, foi incluída uma entrevista com um representante de uma entidade governamental: o Instituto do Emprego e Formação Profissional. Esta última entrevista teve o objetivo de coletar a perceção do instituto público face a contribuição da incubadora e das empresas incubadas. Foram realizadas perguntas sobre a criação de postos de trabalho provenientes da incubadora de empresas e do empreendedorismo em geral.

Existem 34 empresas listadas no site da IPN-Incubadora (IPN, 2019). Sendo 8 empresas sediadas fora da incubadora, restaram 26 empresas. As entrevistas com os representantes destas empresas incubadas duraram aproximadamente 10 minutos e foram por telefone. A entrevista com o representante da incubadora durou aproximadamente 30 minutos e foi presencial, visto que exigia mais informações do que as entrevistas com os representantes das empresas. Todas as entrevistas seguiram os três passos do processo de entrevistas descrito por Baskarada (2014):

- Orientação: apresentar os presentes, introduzir o motivo da entrevista e da pesquisa, clarificar quaisquer possíveis dúvidas;

- Coleta da informação: usar o guião, recolher as informações propostas;
- Encerramento: revisão dos pontos-chave pelo entrevistador, possibilitar um *feedback* vindo do entrevistado, agradecer ao entrevistado e pedir autorização para possíveis futuros contactos.

Baskarada (2014) também descreve importantes características de um bom entrevistador ao destacar a importância da flexibilidade do contacto, a objetividade e a criticidade. O mesmo autor também destaca a necessidade de manter um contacto visual com o entrevistado, manter um tom de voz confiante e confirmar as suas suposições quando o entrevistador achar que já sabe/possui a resposta de alguma das perguntas. Todos estes pontos foram levados em consideração pelo entrevistador durante todas as entrevistas.

Os guiões para a condução das entrevistas foram criados considerando todos os pontos abordados neste capítulo. Em especial, as perguntas dos guiões foram criadas sempre vinculadas a algum dos objetivos apresentados. Foi criado um guião para as entrevistas com a incubadora e outro guião para as entrevistas com as empresas incubadas. Cada um dos dois guiões foi dividido em três partes: informações diversas, objetivos qualitativos, e SROI. As informações diversas serviram para contextualizar as organizações. Na parte dos objetivos qualitativos foram feitas perguntas vinculadas aos cinco objetivos qualitativos. Por fim, foram questionadas as informações para o cálculo do SROI utilizando o balanço fiscal.

Um importante aspeto a salientar quanto ao guião para a entrevista com a incubadora é quanto às perguntas que objetivam contextualizar a organização. Estas questões foram criadas com o objetivo de possuir um guião pronto para realizar uma pesquisa com mais de uma incubadora. Uma pesquisa a incluir mais incubadoras portuguesas representa um objetivo a longo prazo do autor.

Objetivo específico	Pergunta
Contextualizar a organização	<p>Nome</p> <p>Tipo de incubadora</p> <p>Especificidade da incubadora</p> <p>Dados da pessoa que preencheu o inquérito</p> <p>Nome</p> <p>E-mail</p> <p>Telefone</p> <p>Cargo na incubadora</p> <p>Ano de fundação</p> <p>A propriedade da incubadora é pública ou privada?</p> <p>A incubadora possui fins lucrativos?</p> <p>Possui vínculo de parceria com alguma universidade?</p> <p>A incubadora tem participação financeira em alguma das empresas nela incubadas?</p> <p>Quantos funcionários possui? (Inclusive prestadores de serviço full-time)</p> <p>Qual a área da incubadora (em m²)?</p> <p>Quais os serviços prestados às empresas incubadas? (Pré-incubação, incubação e pós-incubação)</p>
Compreender como o governo suporta (ou poderia melhor suportar) a incubadora	<p>A sua incubadora recebeu algum suporte do governo?</p> <p>Qual suporte você esperava do governo para uma incubadora?</p>

Compreender como a incubadora traz (ou poderia trazer mais) benefícios ao governo/sociedade em Portugal, além dos impostos	Quais benefícios a sua incubadora traz para o governo e para a sociedade? Quais benefícios a sua incubadora poderia trazer para o governo e para a sociedade?
Medir o SROI da incubadora, utilizando o balanço fiscal	Quanto foi o investimento feito pelo governo na incubadora? (Inclui subsídios e benefícios) Quanto foi contabilizado no Demonstrativo de Resultado desta incubadora como impostos? Qual a taxa de mortalidade das empresas incubadas (em %)? Quantas empresas a incubadora pode suportar, no máximo? Quantas empresas estão alojadas na Incubadora? Qual a taxa de ocupação?

Tabela 4 – Análise das perguntas do guião da incubadora

Fonte: elaborada pelo autor.

Objetivo específico	Pergunta
Contextualizar a organização	Nome Incubadora Dados da pessoa que preencheu o inquérito Nome E-mail

	<p>Telefone</p> <p>Vínculo com/cargo na empresa</p> <p>Quantos funcionários possui? (Inclusive prestadores de serviço full-time)</p>
<p>Compreender como a incubadora suporta (ou poderia melhor suportar) as empresas incubadas</p>	<p>Qual o suporte que a sua empresa recebeu da incubadora?</p> <p>Qual o suporte que a sua empresa poderia receber da incubadora?</p>
<p>Compreender como as empresas incubadas trazem (ou poderiam trazer mais) benefícios ao governo/sociedade em Portugal, além dos impostos</p>	<p>Quais benefícios a sua empresa traz para o governo e para a sociedade?</p> <p>Quais benefícios a sua empresa poderia trazer para o governo e para a sociedade?</p>
<p>Medir o SROI da incubadora, utilizando o balanço fiscal</p>	<p>Quanto foi o investimento feito pelo governo na empresa? (Inclui subsídios e benefícios)</p> <p>Quanto foi contabilizado no Demonstrativo de Resultado desta incubadora como impostos?</p>

Tabela 5 – Análise das perguntas do guião das empresas incubadas

Fonte: elaborada pelo autor.

3.3. IPN-Incubadora

O Instituto Pedro Nunes, também conhecido por IPN, foi fundado em 1991 como uma instituição privada sem fins lucrativos. Os seus objetivos são promover a inovação e a transferência de tecnologia, conectando o meio tecnológico/científico com a indústria. Mas foi em 2002 que o IPN e a Universidade de Coimbra criaram a IPN-Incubadora. A incubadora também é uma instituição privada sem fins lucrativos e procura apoiar as empresas durante os seus primeiros anos de vida (IPN, 2019).

A IPN-Incubadora oferece três tipos de incubação: incubação física, incubação virtual, e *cowork*. Tanto a incubação física quanto o espaço para *cowork* estão localizados em Coimbra, Portugal.

Segundo o site da IPN-Incubadora (IPN, 2019), os serviços básicos disponibilizados às empresas incubadas são:

- Orientação técnica na fase de constituição e arranque da empresa
- Acompanhamento tutorial na elaboração do Plano de Negócios da empresa
- Propriedade Intelectual e aconselhamento jurídico (por exemplo, contratos de transferência de tecnologia, registo de patentes, marcas)
- Disponibilização de espaço físico para instalação (m²= 20, 28, 33, 40, 56 ou 66)
- Serviços de logística: salas de reuniões, correio, telefone, fax, Internet, reprografia
- Ligações e contactos com diversos centros de investigação nacionais e internacionais, outras fontes de conhecimento, fontes de financiamento, etc
- Acesso privilegiado a fontes de saber e conhecimento oriundas da Universidade de Coimbra
- Acesso a uma bolsa de consultores especializados em áreas distintas (Gestão, Investimentos, Marketing, Fiscal, SHST, Estratégia, Tecnologias, Qualidade, entre outros) em condições vantajosas

Estes não são os únicos serviços disponibilizados. Existem ainda serviços especializados para as empresas apoiadas:

- Serviços de contabilidade e planeamento fiscal
- Candidaturas a Sistemas de Incentivos ao Investimento, Pesquisa e Desenvolvimento, Inovação, emprego, entre outros
- Acesso a ações de formação regulares em temas tecnológicos e relacionados com gestão
- Apoio na angariação de investimento e obtenção de financiamento

A IPN-Incubadora apoia empresas de base tecnológica e/ou empresas inovadoras. Neste momento, estão incubadas fisicamente 34 empresas, 18 em cowork e virtualmente 73 empresas.

Na última edição do prémio da UBI Global – 2017/18, a IPN-Incubadora ganhou o quinto lugar na categoria “Melhor Incubadora do Mundo – Afiliada à Universidade” (Castillo e Meyer, 2018). Isto demonstra que a IPN-Incubadora mantém um trabalho de qualidade de maneira sustentável, visto que em 2010 ganhou o primeiro lugar no concurso internacional "Best Science Based Incubator", sendo eleita a melhor incubadora de base tecnológica do mundo. Além de prémios, a IPN-Incubadora acolhe, desde finais de 2014, o centro de Incubação da Agência Espacial Europeia (ESA) em Portugal (ESA BIC Portugal), apoiando *startups* que usam tecnologia espacial.

Todo este capítulo dedicado à descrição do método da investigação usado no presente trabalho foi pensado tendo como referência os resultados esperados. Isto deve-se à sugestão de Yin (2018) para elaborar todo o método já pensando nos resultados que podem (ou não) surgir no final do estudo de caso, considerando os dados que seriam recolhidos.

4. O caso IPN-Incubadora

Yin (2018) sugere quatro métodos para analisar os dados recolhidos:

- Fiando-se em proposições teóricas: utilizar teorias predefinidas para guiar o estudo de caso;
- Trabalhando os dados como base: observar os dados e procurar padrões, sem utilizar teorias prévias;
- Desenvolvendo uma descrição do caso: é uma combinação dos dois métodos anteriores, ao utilizar uma teoria já estudada e, também, deixar os dados mostrarem outras informações;
- Examinando explicações rivais plausíveis: trata-se do uso combinado com quaisquer dos outros três métodos, porém, procurando rivalizar com alguma teoria já sugerida.

Para o presente trabalho, o método de desenvolver uma descrição do caso foi escolhido como mais adequado. Esta afirmação deve-se ao facto do instrumento do SROI já ter sido aplicado em outras incubadoras na Espanha (Sentana *et al.*, 2017; Seoane, Rodríguez e García, 2018), combinado com a recolha de possíveis explicações adicionais ao retorno social da incubadora pesquisada (além do balanço fiscal).

4.1. Entrevista da IPN-Incubadora

No dia 14 de maio de 2019 foi realizada a entrevista com a Gestora de Projetos – Coordenadora da IPN-Incubadora Ana Seguro. A IPN-Incubadora é uma incubadora de base científica e tecnológica, que possui as opções de incubação física, incubação virtual e espaço de *cowork*. A IPN-Incubadora foi fundada em 2002, e é uma associação privada sem fins lucrativos. Os seus associados são o Instituto Pedro Nunes e a Universidade de Coimbra e não tem participação financeira nas empresas incubadas, segundo a entrevistada.

De acordo com a entrevistada, a IPN-Incubadora é autossustentável, prestando serviços e concorrendo a sistemas nacionais de apoio quer seja à contratação, quer seja ao

investimento, e concorrendo a sistemas de incentivo nacionais e internacionais, em ambiente competitivo.

Quando questionado sobre a expectativa de um apoio do governo diferente do apoio atual, a entrevistada apenas comentou que se esperava uma maior celeridade e maior simplificação dos sistemas já existentes. Algo que coincidiu com a literatura foi que o suporte do governo é incerto em relação a mudanças de gestão, logo, é melhor manter-se autossuficiente para garantir a estabilidade financeira da organização (Colbert *et al.*, 2010).

Quanto aos benefícios que a IPN-Incubadora traz para o governo, foram listados pela entrevistada: pagamento de impostos, contribuição à segurança social, e apoio ao empreendedorismo. Já para a sociedade, a entrevistada apontou a criação de postos de trabalho diretos e indiretos, e a fixação dos talentos em Coimbra. Este último ponto é muito importante para a cidade de Coimbra, visto que já é conhecida a dificuldade de manter os talentos na cidade após a finalização de seus cursos académicos. Sobre a possibilidade de beneficiar ainda mais o governo e a sociedade não foram indicadas diferentes contribuições pela entrevistada, porém, foi apontado que os mesmos benefícios listados anteriormente poderiam existir em maior dimensão.

Segundo a entrevistada, a IPN-Incubadora possui 16 funcionários. A sua sede possui 2.500 m², sendo 1.700 m² destinados a 60 espaços para a incubação de empresas. Algumas empresas utilizam mais de um espaço, logo, existem 34 empresas incubadas, as quais ocupam 100% do espaço disponibilizado.

Os serviços oferecidos pela IPN-Incubadora não incluem pré-incubação, pois estão direcionados à incubação. Já a pós-incubação é oferecida pela aceleradora do IPN. Cabe ressaltar que os critérios de seleção da aceleradora são muito exigentes. Logo, não são todas as empresas que são aceitas na aceleradora do IPN após a sua incubação na IPN-Incubadora.

4.2. Resultado da entrevista da IPN-Incubadora

Visto que a IPN-Incubadora já foi eleita a melhor incubadora do mundo em um concurso da UBI Global, entre outras distinções, presume-se que seja um *outlier* em relação à média das incubadoras portuguesas. Isto pode ser uma das evidências desta incubadora estar a ser autossustentável num modelo misto: prestação de serviços e participação em projetos cofinanciados, sendo muitos destes projetos geridos por entidades públicas. Ainda sobre a grande conquista da incubadora, é provável que a existência de uma grande variedade de serviços oferecidos pela IPN-Incubadora tenha contribuído para atingir a primeira posição neste concurso de incubadoras.

Um dos pontos mais interessantes desta entrevista foi um benefício da incubadora referido pela entrevistada, que não foi citado na literatura revisada: manter a mão-de-obra em Coimbra. O facto da incubadora ajudar a manter a população que termina a sua jornada académica é muito pertinente devido à grande emigração para os grandes centros de Lisboa e Porto, ou mesmo outros países. A criação de empresas incubadas e, conseqüentemente, a criação de postos de trabalho contribui para a solução da grande evasão de mão-de-obra preparada para fora de Coimbra ou para fora de Portugal.

4.3. Entrevista com as empresas incubadas na IPN-Incubadora

Durante os dias 15, 16, 17 e 20 de maio de 2019 foram realizadas as entrevistas com as empresas incubadas na IPN-Incubadora. Para manter o sigilo das empresas, um código aleatório foi atribuído para cada uma das empresas, usando uma letra do alfabeto. As empresas que não responderam à pesquisa e/ou não foram incluídas, pelo critério do código postal já mencionado, não receberam códigos.

Foi efetuado um telefonema para cada uma das 26 empresas, e novamente mais um telefonema para cada uma das empresas que não atendeu da primeira vez. Por último, foi enviado um e-mail a todas as empresas que não atenderam a nenhum dos dois telefonemas e para aquelas que não possuíam telefone no site da IPN-Incubadora nem no seu site próprio. Mais dois telefonemas foram realizados para as empresas onde não foi obtido êxito no

primeiro contato. Esta segunda fase realizou-se entre 29 e 30 de maio de 2019. No final desta atividade somaram-se 21 empresas entrevistadas e 5 empresas não respondentes.

Código	Cargo/função do entrevistado
A	Fundador e diretor
B	Gerente Administrativo-Financeiro
C	CEO
D	-
E	-
F	Gerente de Engenharia
G	CEO
H	Supervisor de Desenvolvimento
I	Fundador e CEO
J	-
K	Coordenador de Recursos Humanos
L	Cofundador e Gestor de Comercial
M	Fundador e gestor
N	-
O	Cofundador e CEO
P	-
Q	Cofundador e CEO
R	Cofundador e COO
S	Cofundador e CEO

T	Fundador e CEO
U	CTO
V	Cofundador e COO
W	Cofundador e CEO
X	Gerente
Y	Gestor de projetos
Z	Fundador e CTO

Tabela 6 – Relação das empresas respondentes do IPN

Fonte: Criada pelo autor

Sintetizam-se abaixo os resultados da análise das respostas obtidas junto das empresas incubadas. Os entrevistados identificaram e descreveram as dimensões mais qualitativas do impacto e do retorno social das próprias empresas incubadas e da incubadora.

Empresa A

A empresa A elogiou muito o trabalho da IPN-Incubadora, principalmente em relação à ajuda na criação do plano de negócios e no serviço de contabilidade. Mesmo assim, esperava mais ajuda na organização inicial da contabilidade. Havia pouca expectativa quanto ao suporte da incubadora, visto que o empreendedor não conhecia outras incubadoras ou qual a profundidade da ajuda que davam.

Quanto à relação com o governo, houve um foco grande nos serviços que a empresa A presta. Atualmente, quatro unidades governamentais utilizam os seus serviços, onde a empresa proporciona uma gestão com maior eficiência nos processos e uma maior qualidade no atendimento ao cidadão utilizador dos serviços destas unidades governamentais. Ainda

existe um grande potencial para aumentar a escala dos serviços ao governo, utilizando o investimento e a estrutura atual da empresa.

Empresa B

A empresa B respondeu elogiando muito a estrutura disponibilizada pela incubadora. Além disso, o *networking* foi mencionado como uma mais-valia percebida pelo empreendedor. Não houve diferenças quanto à expectativa, pois já conheciam o serviço da incubadora e já sabiam o que esperar.

Houve respostas muito enriquecedoras na relação com o governo, pois a empresa ajuda na reabilitação das cidades portuguesas, com estágios curriculares e profissionais, e com os empregos indiretos gerados pelos serviços prestados. O primeiro ponto é algo importante para Portugal e para a região de Coimbra. O segundo ponto ajuda muito na formação da mão-de-obra, visto que existem empresas que não oferecem posições para estes estágios. Por fim, o terceiro ponto foi muito pouco citado na pesquisa e merece mais atenção pela sua grande contribuição, pois sempre se discute a criação direta de empregos nas incubadoras e nas empresas incubadas, mas não costuma ser discutida a criação indireta de empregos.

O entrevistado explicou que, ao haver uma empresa nacional (Empresa B) gerindo e prestando os seus serviços em Portugal, esta possui o poder para decidir a consequente contratação local dos seus fornecedores. Logo, a criação de postos de trabalho indiretos além da incubadora e das empresas incubadas traz mais um benefício social. Este ponto é de difícil mensuração, mas de impacto muito positivo ao governo e à sociedade. Visto que existe um grande benefício local nos serviços desta empresa, achou-se prudente questionar sobre a exportação dos seus serviços, o que retornou uma resposta temporariamente negativa devido à necessidade de mais investimentos para tal.

Empresa C

O gestor da Empresa C citou a estrutura da incubadora como uma grande vantagem às empresas incubadas. Descreveu o local como muito útil aos empreendedores inexperientes, como ele próprio. O entrevistado comentou ter algum conhecimento sobre outros serviços disponíveis, mas não demonstrou interesse no momento. Ainda sobre a IPN-Incubadora, acrescentou que não conhecia a incubadora antes de começar a trabalhar na criação da Empresa C.

Quanto ao governo e à sociedade, o gestor demonstrou imenso interesse em ajudar a sociedade com o seu empreendimento. O mesmo relatou que a função social da empresa foi uma das suas motivações a criar a empresa. Inclusive, comentou que as empresas deveriam preocupar-se mais com a sua função na sociedade.

Empresa E

O entrevistado da Empresa E já conhecia a IPN-Incubadora e, segundo este gestor, foi este um dos motivos que o levou a trazer a sua empresa para esta incubadora. Mesmo conhecendo alguns dos serviços oferecidos, como contabilista ou apoio a projetos de financiamento, o gestor da Empresa E citou apenas a ótima estrutura e o *networking* como suportes usufruídos. Quanto ao *networking*, o entrevistado aprofundou o seu interesse neste ponto, pois percebe que existe um grande potencial para conhecer tanto clientes quanto fornecedores na incubadora.

Ao iniciar o diálogo sobre os benefícios direcionados ao governo e à sociedade, o gestor da Empresa E foi muito direto ao afirmar que estes não existiam. Mesmo quando o entrevistador exemplificou que existem benefícios como impostos ou criação de empregos, o entrevistado discordou desta visão. O gestor percebe estes benefícios como apenas consequências de uma atividade económica que não possui como objetivos a geração de impostos ou a criação de postos de trabalho.

Empresa F

A empresa F manteve o foco do suporte da IPN-Incubadora na estrutura oferecida. Cabe citar que este apoio é visto como uma relação fria de cliente-fornecedor, segundo a Empresa F. Ou seja, a disponibilização da estrutura não é vista como uma ajuda ao empreendedorismo regional, mas como um aluguer de uma sala a uma empresa que paga a renda.

Na parte da relação entre a empresa e o governo, foi falado que esta empresa ajuda ao obter maior retorno do dinheiro público na saúde pública. Ou seja, melhora os serviços de saúde sem aumentar os custos. Da mesma forma que a relação com a incubadora foi observada como fria, a relação com o governo e com a sociedade teve a mesma característica: a empresa presta um serviço em troca de um pagamento.

Empresa H

A Empresa H foi uma *spin-off* de uma outra empresa. Logo, não necessitou tanto do suporte de uma incubadora para a sua etapa inicial. Sendo assim, somente o arrendamento da estrutura foi citado quando questionado sobre a relação da empresa com a incubadora. Desta forma, o suporte mencionado limitou-se à utilização do espaço.

Melhorias no trânsito e diminuições na emissão de carbono foram os dois benefícios listados pela Empresa H em relação ao governo e à sociedade. Foram também mencionados, superficialmente, os impostos e a criação de empregos.

Empresa I

A Empresa I é uma *spin-off* de outra empresa que também estava incubada na IPN-Incubadora. Logo, já se conheciam muito bem as vantagens de incubar uma empresa neste

local. Mesmo sendo uma *spin-off*, a Empresa I era uma empresa que tinha sido criada há pouco tempo, logo, fizeram-se várias avaliações em conjunto com a equipa da incubadora sobre o envio de candidaturas a fundos de financiamento. Casualmente, a gestão da empresa nunca aprovou o envio destas candidaturas. O acesso a capitais de risco também foi muito facilitado pela incubadora e elogiado pelo gestor da empresa.

Uma característica muito interessante desta incubadora foi observada pelo gestor da Empresa I: a iniciativa da equipa da IPN-Incubadora. O entrevistado comentou que existem outras incubadoras que ficam a insistir ou a oferecer incessantemente apoio a fundos de financiamento ou outros serviços. Porém, ele demonstrou-se satisfeito ao explicar que esta incubadora está sempre disponível, mas aguarda a solicitação da empresa. Por fim, o gestor da Empresa I elogiou tal postura, pois esta adapta-se ao seu perfil de gestão e acha adequado pelo facto da empresa necessitar de saber o que quer para depois pedir ajuda.

Naquilo que tange a expectativa, o gestor da Empresa I reforçou que já conhecia muito bem a IPN-Incubadora, logo, sabia o que esperar. Acrescentou também que já esteve noutros sítios e pôde comparar.

Quanto aos benefícios ao governo/sociedade vindos de uma empresa incubada, foram citados os impostos e a criação de empregos como benefícios óbvios. O entrevistado acrescentou que estes são benefícios da criação de qualquer empresa. Ele não soube especificar nenhum outro, porém trouxe uma visão muito interessante quando explicou que vê estes e outros benefícios serem dimensionados por três fatores: a natureza da atividade da empresa, o momento/fase da empresa, e a visão de futuro que os gestores possuem sobre a empresa. O gestor da Empresa I finalizou explicando que a sua empresa ainda se encontra em fase de maturação e sobrevivência, para depois ampliar o foco e se direccionar mais a benefícios à sociedade.

Empresa K

A Empresa K observou o suporte da IPN-Incubadora de uma forma transacional: a empresa paga um valor mensal e tem direito a tudo o que é necessário num escritório. Quando houve a tentativa de aprofundar o assunto, a resposta ouvida foi “uso das salas de reuniões”. Quando questionado sobre a expectativa, não haviam expectativas diferentes desta realidade.

Os benefícios citados em favor do governo e da sociedade surgiram como muito mais naturais do que nas outras entrevistas. Prontamente foram listados impostos, criação de emprego, e novas tecnologias para a sociedade.

Empresa L

Algo que ocorreu com a Empresa L repetiu-se com muitas outras empresas. Quando questionado se recebeu algum suporte da incubadora, a resposta foi negativa. Após explicar um pouco sobre o objetivo do trabalho, surgiram algumas respostas mais completas, assim como o ecossistema da IPN-Incubadora, o *networking*, o acesso a financiamentos, e o baixo custo do espaço. O gestor entrevistado complementou que existe ainda o desafio em ser selecionado para entrar na incubadora.

Referente aos benefícios ao governo e à sociedade, foram citados a criação de empregos, a geração de produto/dinheiro, o pagamento de impostos e contribuições. A nível de serviços, a Empresa L beneficia também através do seu produto ao diminuir o custo da manutenção de estruturas públicas e trazer mais segurança na circulação das vias públicas.

Empresa M

O entrevistado da Empresa M relatou que utiliza a estrutura da incubadora, mas não possui outros serviços contratados. Por outro lado, este gestor relatou, com muita confiança,

que conhece bem os serviços da IPN-Incubadora; conhecimento este que provém de experiências e relações profissionais anteriores com esta incubadora.

Quando falado sobre a relação da Empresa M com o governo e com a sociedade, rapidamente foi apontado a criação de postos de trabalho como o principal benefício, e completou que esta é uma das contribuições do empreendedorismo em geral. Posteriormente, completou que outro benefício é referente aos impostos pagos ao governo. Sendo estes muito representativos nos valores da empresa, o gestor apontou ironicamente o estado como sócio maioritário da sua empresa.

Quando aprofundado o assunto da relação da empresa com o governo e com a sociedade, os fundos europeus direcionados ao empreendedorismo surgiram na entrevista. O gestor da Empresa M criticou o processo de avaliação destes valores ao caracterizá-los por ter: demora no repasse das verbas, critérios incompreensíveis, e técnicos mal informados. O entrevistado finalizou a sua crítica descrevendo estes fundos como apenas uma forma de fazer propaganda os políticos envolvidos.

Por fim, o gestor da Empresa M relatou que Portugal possui muito talento, bem como a cidade de Coimbra. Este facto foi apontado como um grande contributo para uma “matéria-prima” de qualidade para a sua empresa.

Empresa N

Curiosamente, o gestor da Empresa N possuía um antigo cliente que era uma empresa incubada na IPN-Incubadora, e este foi o motivo para iniciar as suas atividades com a ajuda desta incubadora. Sendo assim, usufruiu do e elogiou muito o apoio da equipa da incubadora, principalmente no que diz respeito à criação do plano de negócios, na “estrutura pronta para trabalhar que entregam” (palavras do entrevistado), e no *networking*. Não existiam expectativas diferentes, visto que já conhecia a incubadora e pesquisou bem antes de alojar a sua empresa neste local.

Quando inquirido quanto aos benefícios para o governo vindos de sua empresa, este gestor relatou que não pensa sobre esta relação neste momento. O entrevistado justificou objetivamente a sua resposta pelo momento inicial que a empresa vive, onde o seu maior desafio é sobreviver e alcançar um nível sustentável de negócios.

Empresa O

O gestor da Empresa O foi extremamente direto e pareceu estar insatisfeito com o facto de estar a participar na pesquisa. As suas respostas foram negativas quando questionado sobre a existência de benefícios para a empresa em relação à incubadora e de benefícios para o governo em relação à empresa. Não foi retirada nenhuma informação relevante sobre esta entrevista.

Empresa Q

A entrevista com o gestor da Empresa Q começou com a repetição de um dos apoios oferecidos pela IPN-Incubadora às empresas: a estrutura. Este item foi descrito como “muito completo”. Além disto, foi comentado sobre o suporte que a incubadora traz ao ajudar nas candidaturas dos fundos europeus. Não ficou claro se a Empresa Q obteve sucesso em algum destes fundos.

Quando falado sobre expectativas, um potencial de melhoria muito específico foi apontado em relação à estrutura: a internet fazer parte do pacote básico. O entrevistado acrescentou outro elogio, desta vez direcionado ao esforço da incubadora em direção à procura de financiamentos, de mercados e de negócios. Todavia, neste último elogio foi sugerido existir esta procura de mercados e de negócios de forma permanente e não de forma pontual. Utilizando as palavras do entrevistado: “Deveria ser na forma de processo e não na forma de projeto.”

A entrevista finalizou de uma forma muito mais objetiva do que começou, ao falar sobre os benefícios da empresa face ao governo e à sociedade. O único benefício apontado foi de impostos.

Empresa R

O gestor da Empresa R, quando questionado sobre a incubação da sua empresa, relatou que já possuiu outra empresa numa outra incubadora. Completou a sua resposta explicando que este facto o ajuda a comparar os serviços da IPN-Incubadora com a outra incubadora e afirmou também que o suporte mais utilizado pela Empresa R é o *networking*. Talvez pelo seu intenso interesse em *networking*, o entrevistado acredita que poderiam haver mais eventos de integração entre as empresas incubadas e as empresas da região.

Quando questionado sobre benefícios direcionados ao governo e à sociedade, o entrevistado demonstrou um certo desconforto e respondeu que deve ser o inverso: o papel do governo é ajudar as empresas. Ainda nesta questão, o gestor da Empresa R explicou que paga muitos impostos e espera mais ajuda do governo para equilibrar o grande “custo” que a sua empresa possui com isto.

Empresa S

A ausência de conhecimento de gestão de empresas por parte do gestor da Empresa S ficou explícito durante a entrevista. Esta deficiência trouxe uma grande satisfação deste gestor junto aos serviços da IPN-Incubadora. O entrevistado demonstrou um encantamento ao descrever o apoio da IPN-Incubadora nas candidaturas para fundos e na criação do plano de negócios. Por fim, mesmo comentando que este apoio não foi gratuito e que houve um pagamento por parte da empresa em relação a estes serviços, o entrevistado expôs que houve um saldo positivo nesta relação.

Em segundo plano, o gestor mostrou-se também satisfeito com a estrutura da incubadora. Comentou também sobre a facilidade de haver água, luz, e todas as outras despesas consolidadas para pagamento.

Atualmente, nenhuma empresa em Portugal presta o serviço que a Empresa S oferece, segundo o entrevistado. Além disto, este serviço é exigido legalmente pelos órgãos reguladores da União Europeia. Como consequência as empresas portuguesas precisam de contratar serviços internacionais para garantir a conformidade junto dos órgãos responsáveis. O facto da Empresa S existir torna possível a execução destes serviços em território nacional e a um preço mais baixo afetando diretamente a diminuição dos custos de produção, segundo o entrevistado.

Outra vantagem é haver uma solução para avaliar reutilização de resíduos específicos no processo produtivo. Isto traz, novamente, uma redução nos custos de produção somada com um benefício ambiental.

Empresa T

O gestor da Empresa T apontou unicamente a ajuda no acesso a fundos europeus quando questionado acerca do suporte da incubadora à sua empresa. Esta ajuda é muito importante, pois, a empresa já concorreu, já ganhou, e ainda aguarda alguns resultados dos seus projetos nestes fundos.

O perfil extremamente objetivo deste entrevistado favoreceu a celeridade do momento e não ofereceu muita margem ao entrevistador para aprofundar os temas. Mesmo assim, quando questionado sobre a relação da empresa com o governo, surgiu um tópico muito pouco abordado na literatura revisada: o facto de a empresa incubada dar preferência na escolha de fornecedores nacionais por ser uma empresa nacional. Esta afirmação discute o nível ainda mais indireto do impacto das incubadoras ao incluir as empresas fornecedoras das empresas incubadas como um benefício ao governo e à sociedade.

Empresa V

A Empresa V foi criada na IPN-Incubadora e recebeu um grande suporte inicial, segundo o gestor entrevistado. Além disto, foi comentado sobre a grande disponibilidade da equipa da incubadora para ajudar e avisar sempre a empresa de alguma novidade que possa vir a interessar. Este entrevistado também relatou que vê o papel da incubadora como intermediária entre o tecido empresarial e o estado.

Mesmo relatando uma grande satisfação face aos serviços da incubadora, o entrevistado apontou como um potencial de melhoria haver um *networking* entre as empresas incubadas e as grandes empresas do mercado em que atuam, a fim de criar sinergias entre as mesmas e passar um pouco da experiência destes gestores mais maduros aos mais novos. Um facto muito pertinente é que o gestor entrevistado é muito novo e nunca tinha trabalhado noutra empresa antes de empreender nesta empresa incubada.

A relação da empresa com o governo e com a sociedade estava muito clara na visão do gestor da Empresa V. A razão pela qual ele e os seus dois sócios criaram a empresa foi justamente reduzir o custo, à população, de alguns gastos essenciais. Em segundo plano, um menor impacto ambiental também possui um papel importante na missão da Empresa V. O próprio governo é um dos principais clientes da empresa e existe um objetivo em aumentar esta relação.

Empresa W

O perfil da Empresa W é incomum dentro das empresas incubadas. Esta empresa iniciou a sua incubação na IPN-Incubadora após possuir alguns anos de atividade. A diferente realidade desta empresa resultou em diferentes expectativas por parte da gestão. O objetivo da incubação foi puramente melhorar o *networking* da empresa, segundo o gestor entrevistado.

A melhoria na eficácia das unidades de saúde pública de Portugal é o principal benefício que esta empresa traz. Obviamente, este benefício é resultado de um fornecimento específico dos serviços desta empresa e não é um benefício genérico ou comum em outras empresas incubadas. Entende-se por eficácia a diminuição dos tempos de espera da população, fármacos melhores/mais baratos para os utentes, ou ainda redução dos custos de stocks dos medicamentos.

Empresa X

A Empresa X tinha como objetivo o aluguer do espaço e de um servidor informático. O gestor desta empresa expressou muita precisão na expectativa quanto aos serviços da incubadora, a qual descreveu como: “nós sabíamos exatamente o que queríamos e foi exatamente isto que nos foi oferecido.” Mesmo assim, o aluguer do servidor foi uma novidade na pesquisa, visto que a Empresa X foi a única a dizer que utiliza este serviço da IPN-Incubadora.

Outras novidades desta entrevista foram a contribuição para o conhecimento nacional estar presente no discurso do entrevistado e o apontamento das exportações como um benefício da empresa incubada a favor da sociedade e do governo. A contribuição para o conhecimento pode ser interpretada como a criação do capital intelectual, o qual é bastante citado na literatura. Todavia, as exportações são um tema pouco citado nas entrevistas, sendo mais comumente citado e divulgado como um resultado positivo nos sites de algumas incubadoras. Novamente, a criação de empregos foi citada.

Empresa Y

O gestor da Empresa Y respondeu de forma muito parecida com vários outros entrevistados quando questionado sobre os suportes da incubadora. O entrevistado citou a estrutura e as salas de reuniões como ponto principal do apoio recebido por parte da

incubadora. Porém, ao iniciar-se o diálogo sobre as expectativas, surgiram alguns temas menos comuns, como mais colaboração entre as empresas incubadas e melhor divulgação dos investimentos em projetos.

Em relação ao governo e à sociedade, o entrevistado não observou relação com a sua empresa. Ao tentar aprofundar a questão, o entrevistador recebeu a resposta que a Empresa Y não possui produtos ou serviços direcionados a empresas públicas ou de cariz social.

Empresa Z

O gestor da Empresa Z mostrou-se muito crítico com as palavras utilizadas pelo entrevistador. Logo no início, o entrevistado demonstrou uma insatisfação com a palavra “suporte” da incubadora, pois trata-se de um serviço e que não deveria ser classificado assim. Apesar disso, o gestor mostrou-se satisfeito com os serviços prestados pela incubadora, citando os escritórios e as salas de reunião como as principais razões para tal satisfação.

Na relação com o governo e com a sociedade, o gestor também desgostou da palavra “benefícios”. Na sua opinião, o empreendedorismo como um todo possui um impacto regional muito positivo para o governo e para a sociedade, mas como um efeito secundário. Completou dizendo que o papel de uma empresa incubada não é ajudar o governo, mas cumprir com as suas obrigações impostas. O gestor da Empresa Z finalizou, de uma forma mais branda, a explicar que observa a relação com a sociedade como sustentável e positiva para ambas as partes.

4.4. Resultado das entrevistas das empresas incubadas na IPN-Incubadora

As empresas D, G, J, P e U não responderam ou não quiseram responder à pesquisa. Por fim, 21 empresas foram entrevistadas com sucesso e a duração das entrevistas teve uma diferença muito grande, variando entre 5 minutos e 15 minutos. Pôde-se correlacionar a

duração da entrevista com dois fatores: o interesse do entrevistado na pesquisa e a sua inclinação social. O primeiro fator é consoante ao senso comum, mas o segundo chamou a atenção, pois as entrevistas que duraram pouco foram aquelas em que os gestores possuíam uma visão mais transaccional das relações com a incubadora, com o governo, ou com a sociedade.

A primeira parte do inquérito contemplava o suporte oferecido pela incubadora. A palavra “suporte” trouxe muitas dúvidas aos entrevistados, facto que foi observado pela geração de uma pergunta do gestor entrevistado ou quando havia uma resposta simples negativa. Em quase todas as entrevistas surgiu este tipo de dúvida e o entrevistador precisou explicar o que significava com a palavra “suporte”. Mesmo após alguma explicação do que significava, houveram empresas que testemunharam não terem recebido qualquer suporte da incubadora, o que sugere uma má perceção da pergunta ou um potencial de melhoria nesta questão.

Superado este pequeno obstáculo inicial, foram testemunhados muitos comentários positivos e satisfatórios sobre a IPN-Incubadora. Uma confirmação desta satisfação pode ser observada pela actual ocupação de todas as salas disponíveis para incubação. Ou seja, se houvesse uma insatisfação das empresas incubadas, presume-se que não haveria uma ocupação total das salas disponíveis. Citações quanto à estrutura da incubadora e quanto ao *networking* estiveram presentes em muitas das entrevistas. A estrutura foi referenciada com elogios e com menções satisfatórias, principalmente face à abrangência do serviço, pois contempla o uso das salas de reunião, água, electricidade e mobiliário. Este facto também pode estar relacionado com a modernidade do prédio C da IPN-Incubadora, o qual foi inaugurado em 2002. Já o *networking* foi listado pelos entrevistados, demonstrando um grande destaque desta organização na troca de informações entre as empresas incubadas. Além do *networking* ter sido elogiado, houve algumas críticas quanto à falta de eventos direccionados à integração das empresas, reforçando ainda mais a importância deste aspecto para as empresas incubadas. Esta grande concentração de empresas que procuram *networking* entre umas e outras não parece uma mera coincidência, pois se a empresa tivesse interesse apenas nos serviços da incubadora e não quisesse criar um *networking* local poderia escolher arrendar um escritório noutra sítio e escolher a incubação virtual na IPN-Incubadora para ter acesso aos serviços.

Houve muitas respostas enriquecedoras, porém, em menor frequência. O apoio do plano de negócio inicial mostrou-se muito importante para algumas empresas – provavelmente aquelas em que os gestores não possuíam experiência em gestão ou em empreendedorismo. A ajuda com os serviços de contabilidade e com as candidaturas para financiamentos também se mostrou como um ponto importante para os entrevistados. Uma outra forma de financiamento de empresas incipientes é com capital de risco ou *business angels*, e o acesso a estes investidores que é facilitado pela incubadora foi também algo elogiado por alguns entrevistados. Surpreendentemente, não houve comentários quanto à formação oferecida pelo IPN ou pela IPN-Incubadora. Houve um entrevistado que sugeriu haver um suporte maior na área comercial das empresas incubadas como um processo e não como um projeto.

Quando os entrevistados foram questionados sobre os benefícios que a empresa traz ao governo/sociedade houve, novamente, muitas dúvidas em relação às perguntas. A visão de retorno social das incubadoras e das empresas incubadas que foi descrita na revisão de literatura (como empreendedorismo) não estava clara para os entrevistados. Vários entrevistados disseram não trazer benefício algum para o governo ou para a sociedade. Além disso, alguns justificavam esta resposta pelo facto de não possuírem produtos ou serviços direcionados ao governo. Mesmo assim, após uma explicação do entrevistador, houve respostas satisfatórias à pesquisa. As respostas já esperadas, as quais inclusive estão sendo medidas com algumas outras perguntas do guião, referem-se à criação de empregos e ao pagamento de impostos e de contribuições. Já outras respostas foram muito inovadoras e enriqueceram a pesquisa.

	Local	Nacional
Vinculado ao serviço da empresa	Reabilitação de habitações em Coimbra.	Redução de gastos públicos; Independência portuguesa na emissão de certificados regulatórios; Melhoria na qualidade do serviço público;

		<p>Maior eficiência nos serviços públicos;</p> <p>Reutilização de resíduos;</p> <p>Contribuição ambiental.</p>
Genérico	<p>Criação de empregos;</p> <p>Estágios curriculares;</p> <p>Estágios profissionais;</p> <p>Escolha de fornecedores locais.</p>	<p>Pagamento de impostos e contribuições;</p> <p>Aumento das exportações;</p> <p>Soma no Produto Interno Bruto;</p> <p>Conceção de novas tecnologias;</p> <p>Criação de capital intelectual e de conhecimento nacional.</p>

Tabela 7 – Benefícios das empresas incubadas ao governo e à sociedade

Fonte: Criada pelo autor

Visto que houve muitos benefícios das empresas incubadas para o governo e para a sociedade, referidos nas entrevistas, foi criada a tabela 7 para uma melhor organização. Também foram agrupados os benefícios que resultam especificamente do serviço das empresas incubadas (Vinculado ao serviço da empresa) ou são inerentes à criação de uma empresa seja ela de qualquer setor/mercado (Genérico). Transversal a isto, foram agrupados os benefícios que trazem resultados localmente na região da incubadora e das empresas incubadas (Local) e que trazem resultados a todo o território nacional (Nacional).

O benefício vinculado ao serviço da empresa e com influência local é a reabilitação de habitações em Coimbra. Ficaram evidentes as características deste benefício devido ao relato do gestor entrevistado, segundo o qual “esta consequência aconteceria muito menos caso a sede da empresa não fosse em Coimbra”. Além de ser um efeito vinculado ao serviço da empresa, este benefício possui como um resultado muito positivo localmente e pertinente ao momento atual, devido ao aumento dos custos de habitação em Coimbra e nos grandes

centros de Portugal. Sendo assim, a reabilitação de habitações pode aumentar a oferta de moradias e diminuir o custo de habitação local.

Já os benefícios vinculados ao serviço da empresa e com influência nacional possuem características de diminuição do impacto ambiental ou de melhoria dos serviços ou recursos que o governo investe na população/sociedade. Existe uma grande variedade de serviços públicos influenciados positivamente pela incubadora e pelas empresas incubadas, variando desde unidades de saúde até vias públicas. Isto também significa que Portugal beneficia de todos os itens deste grupo, independentemente de onde está situada a incubadora e as suas empresas.

O conjunto de benefícios genéricos e locais vinculam-se a empregos, a estágios e à contratação de fornecedores locais. O desemprego é uma preocupação frequente em quase todos os países e a criação de novos postos de trabalho é um fator atraente em qualquer economia. Além da criação destes postos de trabalho, as empresas incubadas podem oferecer estágios curriculares e estágios profissionais. Assim, a sociedade é beneficiada com uma mão de obra mais bem preparada para entrar no mercado de trabalho ou mesmo de se manter capaz de responder às demandas laborais. Por fim, ter empresas incubadas localmente contribui para a seleção de fornecedores também locais, segundo alguns entrevistados, gerando ainda mais benefícios indiretos. Estes pontos foram considerados muito interessantes por terem sido poucos explorados pela literatura existente e por atingirem alguns dos objetivos deste trabalho.

Por último, os benefícios genéricos e nacionais possuem características económico-financeiras. O pagamento de impostos e de contribuições já era previsto e esperado. O aumento das exportações não estava tão evidente, porém, várias incubadoras controlam o volume de vendas das empresas incubadas para o exterior e divulgam este número. Além disto, um dos critérios do ranking mundial das melhores incubadoras da UBI possui um critério vinculado ao volume de exportações. Isto presume que exista um benefício já conhecido no mercado. A soma do Produto Interno Bruto é mais um reflexo desta pesquisa, todavia, é um efeito esperado de toda atividade empreendedora. Por fim, a conceção de novas tecnologias e a criação de capital intelectual e de conhecimento nacional trazem características menos

tangíveis a este conjunto de benefícios. Estes efeitos positivos são cruciais para o sucesso de uma nação, principalmente na era da informação em que vivemos.

As 21 empresas entrevistadas compartilharam o número de funcionários que hoje empregam. 134 postos de trabalho hoje estão diretamente relacionados com estas empresas. Os números individuais por empresa não foram divulgados para garantir confidencialidade de cada uma delas. Porém, é possível afirmar que o número de empregados varia entre 1 e 25 por empresa.

4.5. Social Return On Investment (SROI) da IPN-Incubadora

Utilizando o método do balanço fiscal apresentado anteriormente, foi calculado o SROI da IPN-Incubadora para concluir a parte quantitativa da pesquisa. Inicialmente, foi planeado utilizar os anos 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 para a análise, porém revelou-se impossível obter dados para todas as empresas pesquisadas referentes ao ano de 2018.

As informações necessárias para a quantitativa foram solicitadas por e-mail aos 21 gestores das empresas entrevistados. Porém, somente duas respostas foram recebidas desta forma. Como alternativa, foi acedida a base de dados Amadeus no dia 30 de maio de 2019, onde foram encontradas as informações necessárias referentes às 21 empresas entrevistadas. Em adição, as cinco empresas que não foram entrevistadas, mas faziam parte do grupo de empresas selecionadas da pesquisa, puderam ser incluídas na etapa quantitativa devido à disponibilidade de suas informações nesta base de dados.

Desta forma, as informações de todas as 26 empresas selecionadas foram recolhidas dos relatórios da base de dados Amadeus. Nesta base, os dados mais atuais disponíveis eram do ano de 2017. Logo, a análise utilizou os anos de 2014, 2015, 2016 e 2017 para chegar ao resultado.

Por fim, profissionais do departamento contábilístico da IPN-Incubadora enviaram as informações referentes à IPN-Incubadora por e-mail. Esta foi a única informação que foi

recebida por e-mail e que foi considerada na pesquisa. Os dados da IPN-Incubadora não estavam disponíveis na base de dados Amadeus.

A base de dados Amadeus pertence à empresa Bureau van Dijk (BVD, 2019). Esta base possui acesso a dados financeiros e contabilísticos de 21 milhões de empresas europeias. Atualmente, a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra disponibiliza acesso aos seus alunos através da Sala de Material não Livro, em sua biblioteca (FEUC, 2019).

Sendo assim, as informações solicitadas à IPN-Incubadora foram dispostas abaixo, da mesma forma que foram recebidas:

IPN-Incubadora	2014	2015	2016	2017
Imposto sobre resultado (IRC + Derrama)	668,05 €	486,36 €	1.174,96 €	995,98 €
Imposto sobre Valor Adicionado (IVA)	45.129,06 €	59.418,61 €	57.045,84 €	39.723,66 €
Sobre o rendimento pessoal (IRS)	28.454,00 €	28.039,50 €	28.441,08 €	31.213,26 €
Contribuição à Segurança Social	58.852,36 €	62.090,10 €	66.789,25 €	72.913,93 €
TOTAL	133.103,47 €	150.034,57 €	153.451,13 €	144.846,83 €

Tabela 8 – Retorno do SROI da IPN-Incubadora

Fonte: Criada pelo autor

Os relatórios da base de dados Amadeus possuem um campo chamado “Taxation”, o qual concentra os valores contabilizados de IRC e de Derrama referentes ao período. Já o IVA e a contribuição à Segurança Social foram estimados utilizando os valores de vendas e de custos com pessoal, respetivamente.

Para o IVA foi considerada a taxa de 23%, de acordo com a Lei nº 55-A/10 de 31 de dezembro, e multiplicada pelo total de vendas das empresas incubadas. Este cálculo necessita de uma explicação, visto que este imposto não é pago integralmente ao governo. Antes de ser pago são subtraídos os valores do IVA dedutível de compras, de fornecimento de serviços externos e de investimentos. Existem dois motivos para utilizar o valor do IVA sem as deduções: não estarem disponíveis as informações necessárias para elaborar o cálculo das deduções, e manter o alinhamento com a pesquisa de Sentana et al (2017).

Já para a contribuição à Segurança Social foi considerada somente a parcela de responsabilidade da empresa quando possui fins lucrativos, no valor de 23,75% de acordo com a Segurança Social (2019), e multiplicada pelo custo com pessoal. Porém, o valor disponível na base de dados Amadeus era do valor total dos gastos com empregados. Ou seja, o valor disponível era o salário base mais os 23,75% de contribuição para a Segurança Social. Com o objetivo de encontrar um valor correto para a multiplicação dos gastos com empregados calculou-se: $0,2375 / 1,2375 = 0,1919 = 19,19\%$. Este valor foi multiplicado pelos gastos com empregados.

Existe ainda a ausência do IRS retido na fonte, referente às empresas incubadas. Isto ocorreu pela ausência de informação disponível dos valores, mesmo considerando elaborar uma estimativa dos mesmos. O resultado foi disposto na tabela 9.

Empresas incubadas	2014	2015	2016	2017
Imposto sobre resultado (IRC + Derrama)	33.358,00 €	71.117,00 €	55.302,00 €	99.062,00 €
Imposto sobre Valor Adicionado (IVA)	268.919,91 €	400.474,85 €	628.914,30 €	928.330,14 €
Contribuição à Segurança Social	190.168,89 €	264.572,70 €	407.321,62 €	530.171,97 €
TOTAL	492.446,80 €	736.164,55 €	1.091.537,92 €	1.557.564,11 €

Tabela 9 – Retorno do SROI das empresas incubadas selecionadas

Fonte: Criada pelo autor

Após somar os totais de impostos da incubadora e das empresas incubadas, foram capitalizados os valores. A taxa de capitalização utilizada foi de 5% ao ano, conforme sugere a Comissão Europeia de Política Urbana e Regional (European Commission, 2014). A soma dos valores capitalizados totalizou 4.710.836,59 €, conforme a tabela 10.

Impostos Contabilizados	2014	2015	2016	2017
IPN-Incubadora	133.103,47 €	150.034,57 €	153.451,13 €	144.846,83 €
Empresas incubadas	492.446,80 €	736.164,55 €	1.091.537,92 €	1.557.564,11 €
Soma da IPN-Incubadora e das empresas incubadas	625.550,27 €	886.199,12 €	1.244.989,05 €	1.702.410,94 €
Valores capitalizados para 2017	724.152,63 €	977.034,53 €	1.307.238,50 €	1.702.410,94 €
Soma dos valores capitalizados para 2017				4.710.836,59 €

Tabela 10 – Retorno capitalizado do SROI

Fonte: Criada pelo autor

Somando os investimentos feitos pelo governo contabilizados da incubadora e das empresas incubadas, criou-se uma série de dados. Para a construção do prédio da IPN-Incubadora, identificado como Prédio C do Instituto Pedro Nunes, foram disponibilizados 1.662.206,00 € pelo governo. Considerando somente a depreciação do Prédio C referente ao valor recebido do governo, utilizando a taxa de depreciação de 5% ao ano (Decreto

Regulamentar 25/2009 de 14 de setembro), resultou-se no valor de 83.110,30 € por ano. Houveram também valores referentes a subsídios ou financiamentos não-reembolsáveis que a IPN-Incubadora recebeu do governo. Estes valores referem-se a candidaturas que resultaram em aprovação dos projetos submetidos e que tiveram como consequência seu recebimento a fim de suportar os serviços propostos nos projetos. É importante ressaltar que a sustentabilidade da IPN-Incubadora não depende de um orçamento anual do governo e que os valores destes subsídios são frutos exclusivamente aprovações de candidaturas a projetos de fundos comunitários, segunda a entrevistada da IPN-Incubadora. A fim de atualizar os valores para o ano de 2017, foi utilizada uma taxa de 5% ao ano. O valor capitalizado resultante deste cálculo foi de 1.223.406,54 €.

	2014	2015	2016	2017
Depreciação do Prédio C	83.110,30 €	83.110,30 €	83.110,30 €	83.110,30 €
Financiamentos não-reembolsáveis	245.900,86 €	115.322,53 €	117.199,79 €	330.326,91 €
Total	329.011,16 €	198.432,83 €	200.310,09 €	413.437,21 €
Totais capitalizados para 2017	380.871,54 €	218.772,20 €	210.325,59 €	413.437,21 €
Soma dos totais capitalizados para 2017				1.223.406,54 €

Tabela 11 – Investimento capitalizado do SROI

Fonte: Criada pelo autor

Durante as entrevistas, não foram confirmados financiamentos não reembolsáveis ou subsídios investidos pelo governo nas empresas incubadas. A base de dados Amadeus não possuía esta informação. Logo, considerou-se somente o valor de investimento do governo na

incubadora. A razão entre o retorno e o investimento do governo na IPN-Incubadora resultou no SROI. O resultado desta divisão é um índice e não possui unidade em sua notação.

$$\left(\frac{4.710.836,59 \text{ €}}{1.223.406,54 \text{ €}}\right) = 3,8506$$

Figura 10 – Cálculo do SROI da IPN-Incubadora

Fonte: Criada pelo autor

É possível traduzir o resultado de 3,8506 em uma frase: para cada 1,00 € investido pelo governo na IPN-Incubadora, existe um retorno de 3,85 €. Este é um resultado muito expressivo de um investimento.

Porém é importante incluir mais uma variável: o peso morto. Sua definição descreve-se como “O que aconteceria se não houvesse uma intervenção” (Nicholls *et al.*, 2012; Duarte, 2018). Como peso morto foi considerada a taxa de sobrevivência das empresas portuguesas. Afinal, mesmo que a IPN-Incubadora não existisse, esta seriam as chances de sobrevivência de uma empresa. Mesmo assim, uma empresa incubada também possui uma chance de sobrevivência diferente de 100,0%. A taxa de sobrevivência das empresas incubadas na IPN-Incubadora, a qual foi partilhada na entrevista com a gestora da incubadora, possui o valor de 75,0%. Este ponto exige muita atenção, pois, o conceito utilizado no cálculo da taxa de sobrevivência varia muito entre as incubadoras em todo o mundo. Neste caso, o conceito que a IPN-Incubadora usa é: o número de empresas que foram incubadas desde a criação da IPN-Incubadora e que ainda estão em atividade dividido pelo número de empresas que foram incubadas desde a sua criação, considerando todos os anos de operação da incubadora (desde 2002). Já a taxa de sobrevivência das empresas portuguesas precisou de ser calculada utilizando o mesmo método. A fonte de dados foi o Instituto Nacional de Estatística (INE) e foi dividido o número de empresas constituídas pelo número de empresas dissolvidas, em Portugal, desde 2008 (início da série de dados do INE).

$$1 - \frac{N^{\circ} \text{ de empresas dissolvidas}}{N^{\circ} \text{ de empresas constituídas}} = 1 - \frac{314\ 128}{387\ 547} = 18,9\%$$

Figura 11 – Cálculo da taxa de sobrevivência das empresas portuguesas

Fonte: Criada pelo autor

Assim, foi possível calcular um rácio, considerando o peso morto, a ser multiplicado pelo SROI.

$$\frac{SR - DW}{SR} = \frac{75,0\% - 18,9\%}{75,0\%} = 74,8\%$$

Figura 12 – Rácio utilizando o peso morto

Fonte: Criada pelo autor

Sendo:

SR = Taxa de sucesso

DW = Peso Morto

Subtraindo a taxa de sobrevivência das empresas da IPN-Incubadora (SR) pela taxa de sobrevivência das empresas portuguesas (DW), e dividindo este resultado pela taxa de sobrevivência das empresas da IPN-Incubadora (SR) resultou em 74,8%.

Existem ainda outras duas variáveis consideradas pelo SROI: os valores de Deslocamento e de Atribuição, os quais foram considerados iguais a zero. Ou seja, foi considerado que não existem efeitos desejados nem existem impactos negativos ou efeitos não desejados na criação da incubadora estudada.

Assim, substituindo as últimas incógnitas da fórmula do SROI, resultou a equação abaixo:

$$(74,8\%) * (3,8506) = 2,8802$$

Figura 13 – Cálculo do SROI da IPN-Incubadora, considerando o peso morto

Fonte: Criada pelo autor

O número final indica que para cada 1,00 € que o governo investe nesta incubadora, recebe 2,8802 € de retorno. Em outras palavras, existe um ganho de 188,02% nos investimentos do governo nesta organização.

Relembra-se que foi utilizado o IVA liquidado, o qual não considera as deduções para pagamento do imposto, e os motivos para tal já foram citados. Mesmo assim, para fins de transparência, foi elaborado o mesmo cálculo sem considerar o IVA das empresas incubadas, o que indica uma clara subvalorização do SROI do caso. O resultado indicou um rácio de 1,9367, sem considerar o peso morto, e um rácio de 1,4486, considerando o peso morto.

4.6. Abordagem ao Instituto do Emprego e Formação Profissional

Conforme mencionado na revisão de literatura e nos resultados qualitativos desta pesquisa, um dos resultados esperados da atividade de uma incubadora de empresas é a criação de postos de trabalho, como consequência da criação de empresas. Porém, o governo possui outras formas de apoiar a criação de empregos utilizando ações do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Por este motivo percebeu-se que seria pertinente pesquisar sobre estas outras iniciativas de estímulo de criação de postos de trabalho.

No dia 14 de junho de 2019 ocorreu a entrevista com o IEFP. O entrevistado chama-se José Ambrósio e possui o cargo de Coordenador do Núcleo de Emprego da Delegação Regional do Centro do IEFP. Esta entrevista durou aproximadamente uma hora e foi muito produtiva.

Durante a entrevista, foi exposto que o IEFP possui muitas iniciativas relativas à criação de emprego através do empreendedorismo, porém estas iniciativas não estão direcionadas às incubadoras de empresas. A proposta do IEFP na criação de postos de trabalho com o empreendedorismo tem como objetivo o empreendedor pequeno, às vezes contemplando uma ou duas pessoas a trabalhar, segundo o entrevistado.

Foram listadas cinco iniciativas do IEFP para a criação de postos de trabalho:

- Apoios à Criação do Próprio Emprego - PAECPE
- Investe Jovem
- Investe Arte e Ofícios
- Linha de Apoio à Criação de Empresas e Emprego (PAECPE)
- Ninhos de Empresas

As quatro primeiras iniciativas possuem estatísticas próprias e denominam-se “programas ou medidas para a criação de emprego e empresas”. A quinta iniciativa é muito recente e ainda não possui números a serem apresentados.

O Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE) possui como público-alvo a população registrada no IEFP como desempregada e registada como beneficiária do subsídio de desemprego. A fim de financiar a criação de uma pequena empresa é possível solicitar a antecipação das prestações do subsídio de desemprego. Caso o projeto submetido seja aprovado, o cidadão poderá criar o seu próprio negócio.

Já o programa Investe Jovem possui uma restrição adicional: possuir entre 18 e 29 anos, além de estar desempregado. Mesmo assim, o projeto também precisa de ser aprovado para receber o benefício ao comprovar a sua viabilidade e formação adequada dos empreendedores.

O programa Investe Arte e Ofícios possui uma menor expressão em Portugal. Mesmo assim, existe para ajudar os desempregados ou ex-estagiários do eixo de Formação Artes e Ofícios na abertura de negócios que criam o próprio emprego ou micro-negócios no mercado de artes ou ofícios manuais. Este programa e o programa Investe Jovem são reembolsáveis, porém, com uma taxa de juros muito baixa e com um período de carência.

A quarta iniciativa possui um formato muito parecido com a primeira, porém assemelha-se a um financiamento com uma taxa de juros muito baixa. O programa intitulado Linha de Apoio à Criação de Empresas e Emprego (PAECPE) tem um grande apoio de bancos

parceiros do IEFP e empresta dinheiro suficiente para abrir um pequeno negócio, mediante a aprovação do projeto empreendedor.

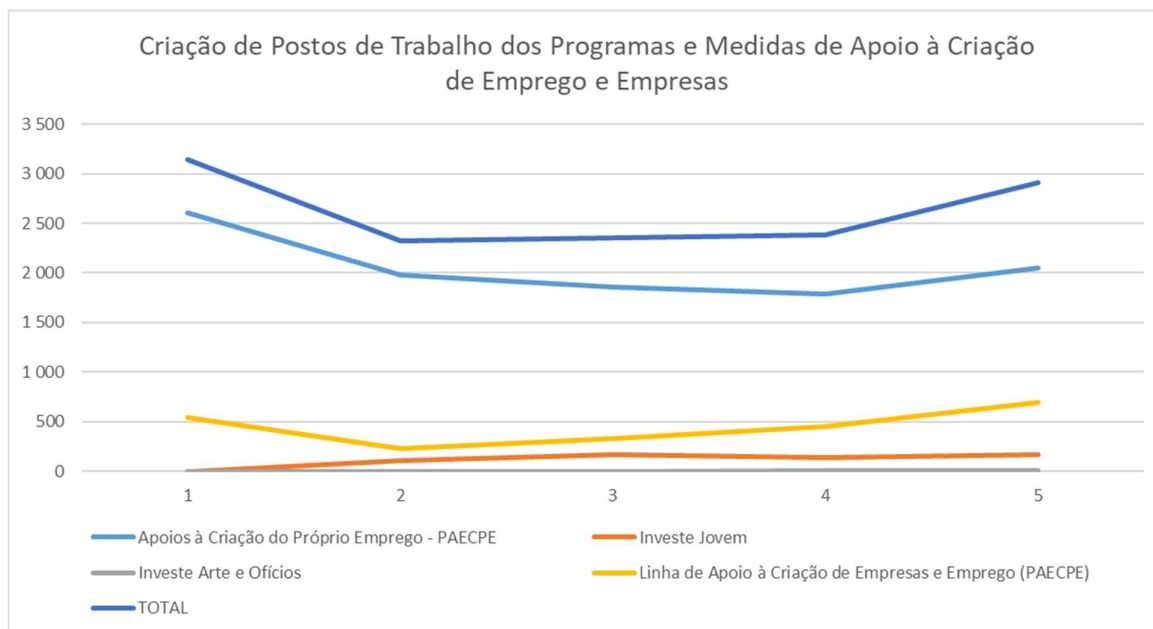


Figura 14 - Criação de Postos de Trabalho dos Programas e Medidas de Apoio à Criação de Emprego e Empresas

Fonte: IEFP, 2019

A quinta iniciativa do IEFP é muito recente e chama-se “Ninho de Empresas”. Trata-se de uma incubadora de empresas, porém, com um vínculo ao IEFP. Atualmente já existem nove unidades destas organizações espalhadas por Portugal. Todos os ninhos de empresas requerem a submissão de um projeto empreendedor e a aprovação deste projeto através de um comitê. O funcionamento destes ninhos de empresas aparenta ser muito parecido, senão igual, ao de uma incubadora comum.

5. Conclusão

A incubadora recebe suporte do governo ou de organizações públicas. Por sua vez, as empresas incubadas recebem o suporte da própria incubadora. Por fim, existe uma retroalimentação de benefícios para o governo e para a sociedade.

Sobre aquilo que a incubadora recebe, destaca-se uma grande ajuda na construção do prédio C do IPN, onde opera a incubadora. Este valor foi recebido antes de 2002, quando o prédio foi inaugurado. Além deste valor, a incubadora demonstra-se autossuficiente. Logo, não precisa de um suporte financeiro permanente visto que consegue sustentar-se pelas próprias receitas. Mesmo assim, recebe um subsídio sempre que contrata um estagiário profissional ou um financiamento sempre que tem um projeto aprovado em um fundo comunitário, bem como qualquer outra empresa. Esta situação autossustentável é ideal para a organização e encorajada pela literatura (Colbert *et al.*, 2010), pois assume assim uma independência de qualquer mudança na gestão pública. Em adição, é importante lembrar que a IPN-Incubadora já foi eleita a melhor incubadora do mundo, e isto coloca-a como um ponto fora da curva em relação a outras incubadoras portuguesas.

Acerca das empresas incubadas, existem muito suportes recebidos da incubadora. Mesmo com todos os serviços oferecidos, a estrutura e o *networking* destacam-se pela grande frequência com que foram citados nas entrevistas. A elogiada estrutura possui relação com o tópico anterior, pois, recebeu ajuda do governo para construir o prédio, a qual evidencia ter sido um bom investimento. O *networking* foi citado, invulgarmente, como a única motivação pela escolha do empreendedor em incubar a empresa na IPN-Incubadora. Este benefício vai muito além de uma estrutura física e reflete uma vantagem intangível do ecossistema da incubadora, sendo este muito difícil e demorado de criar numa organização. Inclusive, o processo de seleção de empresas para integrar a incubadora possui um papel fundamental na criação desta rede, processo este que foi descrito como desafiador por um dos entrevistados. Existem também muitos outros suportes recebidos pelas empresas incubadas, porém, com menos relevância. Percebeu-se que aqueles empreendedores com pouca ou nenhuma experiência em gestão ou em empreendedorismo foram aqueles que mais elogiaram o

trabalho da incubadora. Visto que não houve muitas respostas diversificadas sobre os suportes da incubadora em direção às empresas incubadas, recomenda-se que exista uma melhor divulgação dos serviços aos empreendedores, pois, existe a possibilidade de eles não estarem a utilizar algum serviço pelo simples facto de não o conhecerem. Apesar da identificação de suportes recebidos da incubadora, há também entre alguns entrevistados uma perceção oposta: a de que a incubadora é uma mera prestadora de serviços pagos e que não acrescenta por isso qualquer benefício social, nem às empresas incubadas, nem à sociedade em geral.

Outrossim, as empresas incubadas possuem opções de benefícios junto ao governo. O IEFP possui suportes na criação de empresas para diferentes perfis. Um ponto importante de ressaltar é que estes suportes não são direcionados exclusivamente às empresas incubadas, mas a qualquer pequeno empreendedor que atinja os requisitos dos processos de seleção. Isto parece inclusive muito prudente, afinal não existiria uma necessidade de haver suportes específicos às empresas incubadas visto que estas já recebem ajuda da própria incubadora.

Mesmo assim, existe ainda a parte quantitativa da pesquisa, a qual também trouxe conclusões enriquecedoras. A IPN-Incubadora, e por consequência as empresas incubadas pesquisadas, demonstram um SROI no valor de 2,8802. Por outras palavras, para cada 1,00 € que o governo investe na IPN-Incubadora, recebe 2,8802 € somente em impostos. Além disso, possui um outro benefício mensurável da criação de 150 postos de trabalho diretos, considerando a incubadora mais as empresas pesquisadas. Somente por estes números já se pode concluir que existe um saldo positivo no investimento nesta incubadora. Após esta pesquisa, percebeu-se uma realidade fiscal importante na criação de algumas empresas: algumas empresas podem ter departamentos incubados num país sem necessariamente ter uma pessoa coletiva registada no local. Assim, recolhem impostos num outro país, onde está localizada a sua matriz. Este ponto exige atenção, pois, devido a este facto, o governo de um país pode ter um menor retorno no seu investimento sempre que subsidiar uma incubadora onde haja o departamento de uma empresa registada e a recolher impostos noutro país. A incubadora Tua Start, por exemplo, possui um vínculo com a Câmara Municipal de Mirandela

e devido a esta questão fiscal exige que a empresa incubada possua sede no concelho de Mirandela (GAEE, 2019).

Por fim, o benefício que o governo recebe como “investidor” de toda esta cadeia de valor é muito maior do que o valor do SROI calculado. O retorno total deste investimento do governo é a combinação do valor do SROI, mais a criação dos empregos, já apresentados, em adição com os benefícios de mais difícil mensuração ou mesmo intangíveis identificados na parte qualitativa deste estudo, e ainda todos os benefícios apresentados na revisão de literatura. O governo por sua vez já se atentou à importância das incubadoras para a economia e já criou nove incubadoras vinculadas ao IEFP, as quais são chamadas de Ninhos de Empresas.

Os sete passos que formatam o processo de cálculo do SROI (Nicholls *et al.*, 2012; Duarte, 2018) foram considerados intrinsecamente durante toda a elaboração da pesquisa. Ainda assim, é possível destacar algumas ações que tiveram mais relação com cada um dos sete passos. A envolver os *stakeholders* se evidencia nas entrevistas com os gestores da incubadora e das empresas incubadas, em adição ao coordenador do IEFP. Relativo a entender o que muda e quantificar o que interessa se pode listar a comparação das taxas de sobrevivência das empresas incubadas com as empresas portuguesas, a incluir os valores dos impostos considerados. Somente incluir o que é material está relacionado aos valores dos impostos, e não foram considerados os valores não quantificáveis. Quanto a não sobrevalorizar e ser transparente foram diretrizes durante todo o cálculo do SROI e foram consideradas também ao redigir as limitações da pesquisa. A verificar o resultado foi exatamente este o principal objetivo quantitativo do trabalho.

As limitações desta pesquisa e as sugestões para outros trabalhos tangem o número de incubadoras e a recolha de informações. O número de incubadoras incluído nesta pesquisa foi somente um, mesmo havendo mais de 140 incubadoras em Portugal, segundo a RNI (2019). Uma visão mais abrangente deste cenário poderia ser feita incluindo mais incubadoras para trazer um resultado com maior solidez e passível de generalização. Não obstante, a generalização não foi a meta deste estudo, mas antes a análise de um caso, que permite, a partir da descrição de um caso singular, aprofundar e explorar as teorias sobre o tema. Sobre a recolha de informações, presume-se que haja métodos mais assertivos para a coleta das informações dos impostos. Pois, se fosse utilizada uma base de dados das Finanças e da

Segurança Social, por exemplo, seria mais fiável. Inclusive, seria possível apurar o valor exato do IVA, pois, seria utilizado o IVA a pagar e não o IVA liquidado. Outra informação relevante seria confirmar a ausência de financiamentos não-reembolsáveis das empresas incubadas com uma fonte mais precisa.

Também se recomenda estudar outras formas de empreendedorismo, além das incubadoras. Isto surge como sugestão devido à grande quantidade de pesquisas que a IPN-Incubadora e as suas empresas incubadas recebem periodicamente, segundo o que foi relatado por vários entrevistados. Um outro motivo para tal sugestão baseia-se na afirmação que grande parte da atividade empreendedora não está a ser estudada, e os trabalhos científicos estão a basear-se quase exclusivamente nos raros casos de grande sucesso de *startups* (Welter, Audretsch e Gartner, 2016; Chandra, 2018).

Bibliografia

Albort-Morant, G. and Ribeiro-Soriano, D. (2016) 'A bibliometric analysis of international impact of business incubators', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 69(5), pp. 1775–1779. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.054.

Arthur, J. (2017) *Policy Entrepreneurship in Education : Engagement, Influence and Impact*. London: Taylor & Francis Ltd.

Baskarada, S. (2014) 'Qualitative Research : Case Study Guidelines', *The Qualitative Report*, 19(40), pp. 1–2.

Bosma, N. and Kelley, D. (2019) *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019*.

Bridges, S. (2016) 'Education + Training Article information': doi: <https://doi.org/10.1108/ET-02-2016-0037>.

Brush, C. G. and Greene, P. G. (2015) 'Women's Entrepreneurship', in *Wiley Encyclopedia of Management*, pp. 1–5. doi: 10.1002/9781118785317.weom030101.

Bucha, A. I. (2009) *Empreendedorismo : aprender a saber ser empreendedor*. Lisbon: Editora RH.

Burns, P. (2001) *Entrepreneurship and small business*. Basingstoke: Palgrave.

Caiazza, R. (2014) 'Benchmarking of business incubators', *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), pp. 1062–1069. doi: 10.1108/BIJ-01-2013-0011.

Carvalho, I. M. P. dos S. L. de (2012) *Measuring the impact with the social return on investment: the case of the social innovation HUB*. NOVA – School of Business and Economics. Available at: https://run.unl.pt/bitstream/10362/9531/1/Carvalho_2012.pdf.

Castillo, J. and Meyer, H. (2018) *World Rankings Report 17/18*. Available at: <https://ubi-global.com/wbs1718/>.

Chandra, Y. (2018) 'Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990 – 2013): A scientometric analysis', pp. 1–24. doi: 10.1371/journal.pone.0190228.

Colbert, C. *et al.* (2010) *Best practices in action*. 2nd edn, *Best practices in action* :

guidelines for implementing first-class business incubation programs. 2nd edn.

Creswell, J. W. (2014) *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th edn. SAGE Publications.

Directorate-General, E. C. E. (2002) *Benchmarking of Business Incubators*.

Directorate-General for Regional and Urban Policy (European Commission) (2010) 'The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI)', *European Union - Regional Policy*, (February), pp. 1–43. doi: 10.2776/16668.

Drucker, P. F. (1993) *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Duarte, C. (2012) *Empreendedorismo e planeamento financeiro*. 1a edn. Lisboa.

Duarte, R. (2018) *Measuring social impact*. Universidade Católica Portuguesa.

ECODES (2013) *Medición del impacto social, ambiental y socioeconómico de las entidades, empresas y proyectos (Metodología SROI)*. Available at: <http://ecodes.org/responsabilidad-social/retorno-social-de-la-inversion-sroi#.WPDsbVKxiRt>.

European Commission (2014) *Guide to Cost-benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020, Publications Office of the European Union*. doi: 10.2776/97516.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I. and Ratten, V. (2016) 'Entrepreneurship, innovation and competitiveness: what is the connection?', *International Journal of Business and Globalisation*, 18(1), p. 73. doi: 10.1504/ijbg.2017.081030.

Ferreira, M. P. (2010) *Ser empreendedor : pensar, criar e moldar a nova empresa*. Lisbon: Sílabo.

Fischer, R. L. and Richter, F. G. (2016) 'SROI in the pay for success context : Are they at odds?', *Evaluation and Program Planning*. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2016.11.012.

Flesher, L. D. and Previts, G. J. (2013) 'Donaldson Brown (1885-1965): The power of an individual and his ideas over time', *The Accounting Historians Journal*, 40(1), p. 23.

Gargani, J. (2017) 'The Leap from ROI to SROI: Farther than Expected?', *Evaluation and Program Planning*. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2017.01.005.

Gwee, J. (2018) *The Case Writer's Toolkit*. Singapore: Springer Singapore. doi: 10.1007/978-981-10-7173-7.

Hausberg, J. P. and Korreck, S. (2018) 'Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review', *Journal of Technology Transfer*. Springer US, pp. 1–26. doi: 10.1007/s10961-018-9651-y.

Hisrich, R. D. (2013) *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.

INBIA (2017) 'Operational Definitions: Spaces and Other Entrepreneurial Support Organizations', (September), pp. 0–3. Available at: https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/Terms_4.pdf?x84587.

InfoDev (2010) *Trainee Manual - Business Incubation Definitions and Principles*.

Kiseleva, M. (2017) *Business incubator as a support measure for start-ups in Russia and Sweden: Comparative analysis*. Jönköping University International Business School.

Kuratko, D. F. and Covin, J. G. (2015) 'Forms of Corporate Entrepreneurship', in *Wiley Encyclopedia of Management*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, pp. 1–4. doi: 10.1002/9781118785317.weom030016.

Landström, H. and Sexton, D. L. (eds) (2008) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*.

Lazzeretti, L. and Vecco, M. (2018) *Creative Industries and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781786435927.

Link, A. N. and Strong, D. R. (2016) 'Gender and Entrepreneurship: An Annotated Bibliography', *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 12(4–5), pp. 287–441. doi: 10.1561/03000000068.

Mariana, B., Conceição, P. and Simões, V. (2013) 'Impacto Social 2013 - Ideias com valor'. Lisbon.

Mathernová, K. and Le Bail, F. (2010) 'The Smart Guide to Innovation Based

Incubators (IBI) 20 Case - Studies', *European Union - Regional Policy*, (February), pp. 1–43. doi: 10.2776/16668.

Mian, S. (2014) 'Business incubation and incubator mechanisms', in *Handbook of Research On Entrepreneurship: What We Know and What We Need to Know*, pp. 335–366. doi: 10.4337/9780857936929.00023.

Mian, S., Lamine, W. and Fayolle, A. (2016) 'Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge', *Technovation*. Elsevier, 50–51, pp. 1–12. doi: 10.1016/j.technovation.2016.02.005.

Mira, R. P. (2015) *A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI - Estudo de Caso : Cooperativa Fruta Feia*. Instituto Superior de Gestão.

Moore, R. M. (2018) *Social return on investment as a common approach to impact measurement*. Available at: <https://scholar.uwindsor.ca/major-papers/13>.

Morim, J. M. (2015) *O SROI na Economia Social Portuguesa*. Lisboa School of Economics and Management.

Morris, M. H. (2015) 'Entrepreneurship as Experience', in *Wiley Encyclopedia of Management*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, pp. 1–6. doi: 10.1002/9781118785317.weom030039.

Nicholls, J. *et al.* (2012) 'A Guide to Social Return on Investment', (January). doi: 978-0-9562274-0-9.

Parker, S. C. (2013) 'The Economics of Entrepreneurship', in *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge University Press, pp. 1–10.

Ratinho, T. and Mitsopoulos, M. S. (2017) 'Emerging Models of Business Incubation in Greece', *SSRN Electronic Journal*, 9(2013), pp. 34–40. doi: 10.2139/ssrn.3045110.

Redondo, M. and Camarero, C. (2018) 'Social Capital in University Business Incubators: dimensions, antecedents and outcomes', *International Entrepreneurship and Management Journal*. International Entrepreneurship and Management Journal, pp. 1–26. doi: 10.1007/s11365-018-0494-7.

República Portuguesa (2015) 'StartUp Portugal', p. 8.

Robbins, Lord (1968) *The Theory of Economic Development in the History of Economic Thought*. Redwood Press Limited.

Rubin, A. and Babbie, E. R. (2010) *Research methods for social work*. 7th edn. Belmont: Cengage Learning.

Samaeemofrad, N. and Van Den Herik, J. (2018) 'The Effectiveness of Finance Mobilization by Business Incubators on the Performance of NTBFs', *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2018 - Proceedings*. IEEE, pp. 1–7. doi: 10.1109/ICE.2018.8436344.

Sarkar, S. (2014) *Empreendedorismo e inovação*. Lisbon: Escolar Editora.

Sentana, E. *et al.* (2017) 'The social profitability of business incubators: a measurement proposal', *Entrepreneurship and Regional Development*. Routledge, pp. 116–136. doi: 10.1080/08985626.2016.1255436.

Seoane, F. J. F., Rodríguez, G. and García, A. V. (2018) 'Public investment in business incubators, is it better than doing nothing?', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(4), p. 553. doi: 10.1504/IJESB.2018.090355.

Solórzano-García, M., Navío-Marco, J. and Ruiz-Gómez, L. M. (2019) 'Ambiguity in the attribution of social impact: A study of the difficulties of calculating filter coefficients in the SROI method', *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). doi: 10.3390/su11020386.

The Roberts Foundation (1996) *New Social Entrepreneurs : The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. San Francisco, California.

Voß, V. (2017) *Does Impact Investing remain a niche market in the future? An empirical study in Germany and Portugal*. Universidade Católica Portuguesa. Available at: http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22579/1/Voss_MSc_Dissertation.pdf.

Welter, F., Audretsch, D. B. and Gartner, W. B. (2016) 'Entrepreneurship — A Call for Entrepreneurship Research to Embrace Entrepreneurial Diversity', pp. 1–11. doi: 10.1111/etap.12258.

Xiao, L. and North, D. (2018) 'The role of Technological Business Incubators in supporting business innovation in China: a case of regional adaptability?', *Entrepreneurship and Regional Development*. Routledge, 30(1–2), pp. 29–57. doi: 10.1080/08985626.2017.1364789.

Yates, B. T. and Marra, M. (2016a) 'Introduction: Social Return On Investment (SROI)', *Evaluation and Program Planning*. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2016.10.013.

Yates, B. T. and Marra, M. (2016b) 'Social Return On Investment (SROI): Problems, Solutions ... and Is SROI a Good Investment?', *Evaluation and Program Planning*. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009.

Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sixth. Edited by SAGE. Los Angeles.

Bibliografia eletrônica:

BVD, 2019. <https://www.bvdinfo.com/en-apac/our-products/company-information/international-products/amadeus> – acedido em 19/07/2019.

FEUC, 2019. https://www.uc.pt/feuc/biblioteca/bases_dados – acedido em 19/07/2019.

GAEE, 2019. <http://www.clds-mirandela.pt/gaee> – acedido em 17/06/2019.

GEM, 2019. <https://www.gemconsortium.org/wiki/1149> - acedido em 26/02/2019.

GRUPO IMPACTO SOCIAL, 2019. <https://impactosocialportu.wixsite.com/impactosocialpt> - acedido em 22/07/2019.

IPN, 2019. <https://www.ipn.pt/incubadora> - acedido em 02/05/2019.

PORDATA, 2016. <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857> – acedido em 23/04/2018.

REDF, 2019. <https://redf.org/measuring-results/> - acedido em 04/03/2019.

Segurança Social, 2019. <http://www.seg-social.pt/trabalhadores-por-conta-de-outrem> – acedido em 19/07/2019.

Stone-Soup, 2019. <http://www.stone-soup.net/index.php/pt/noticias/362-portugal-impact-group> - acedido em 25/02/2019.

Leis citadas:

Decreto Regulamentar nº 25/09 de 14 de setembro. Diário da República n.º 178/2009 – Série I. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto Lei nº 55-A/10 de 31 de dezembro. Diário da República nº 253/2010 - I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Anexos

Anexo I – Guião de entrevista da Incubadora

Dados da incubadora	Dados da pessoa que preencheu o inquérito
Nome	Nome:
NIF	E-mail:
Tipo de incubadora	Telefone:
Especificidade da incubadora	Cargo na incubadora:

Ano de fundação:

A propriedade da incubadora é pública ou privada?

A incubadora possui fins lucrativos?

Possui vínculo de parceria ou associação com alguma universidade?

A incubadora tem participação financeira em alguma das empresas nela incubadas?

A sua incubadora recebeu algum suporte do governo?

Qual suporte você esperava para uma incubadora, vindo do governo?

Quais benefícios a sua incubadora traz para o governo e para a sociedade?

Quais benefícios a sua incubadora poderia trazer para o governo e para a sociedade?

Quantos funcionários possui? (Inclusive prestadores de serviço full-time)

Qual a área da incubadora (em m²)?

Quais os serviços prestados às empresas incubadas? (Pré-incubação, incubação e pós-incubação)

Quanto foi o investimento feito pelo governo na incubadora? (Inclui subsídios e benefícios)

Investimento	2014	2015	2016	2017	2018
Financiamentos não-reembolsáveis					
Outros					

Quanto foi contabilizado no Demonstração de Resultado desta incubadora como impostos?

Imposto/Contribuição	2014	2015	2016	2017	2018
IVA					
IRC					
Derrama					
IRS retido na fonte					
Segurança Social					

Qual a taxa de mortalidade das empresas incubadas (em %)?

Quantas empresas a incubadora pode suportar, no máximo?

Quantas empresas estão alojadas na Incubadora? Qual a taxa de ocupação?

Anexo II – Guião de entrevista da empresa incubada

Dados da empresa

Dados da pessoa que preencheu o inquérito

Nome

Nome:

Incubadora

E-mail:

Telefone:

Vínculo com/cargo na empresa:

A sua empresa recebeu algum suporte da sua incubadora?

Qual suporte você esperava para uma empresa incubada, vindo de uma incubadora?

Quais benefícios a sua empresa traz para o governo e para a sociedade?

Quais benefícios a sua empresa poderia trazer para o governo e para a sociedade?

Quantos funcionários possui? (Inclusive prestadores de serviço full-time)

Quanto foi o investimento feito pelo governo na empresa? (Inclui subsídios e benefícios)

Investimento	2014	2015	2016	2017	2018
Financiamentos não-reembolsáveis					
Outros					

Quanto foi contabilizado no Demonstração de Resultado desta incubadora como impostos?

Imposto/Contribuição	2014	2015	2016	2017	2018
IVA					
IRC					
Derrama					
IRS retido na fonte					
Segurança Social					

Anexo III- Guião de entrevista do IEFP

Nome da instituição:

Nome do entrevistado:

E-mail:

Cargo na instituição:

1. Pode gravar?
 2. Pode citar o nome do entrevistado?

 3. É representativa a criação de empregos pelo empreendedorismo?
 4. E pelas incubadoras/empresas incubadas?
 5. Qual a diferença entre estes dois últimos pontos, do ponto de vista do IEFP?

 6. Quais são os serviços especializados do IEFP para estas iniciativas, e o que podemos esperar para o futuro próximo deste cenário?
 - formação profissional;
 - estágios profissionais;
 - contratos de emprego-inserção.

 7. Existem subsídios ou suportes, vindos do governo, aos empreendedores para a criação de empregos (IEFP ou não)?

 8. Quais as diferenças entre os Ninhos de Empresas do IEFP e as incubadoras?
-
9. Seria uma solução para o desemprego em Portugal o cenário em que muitos desempregados se tornassem empreendedores? Existe uma formação profissional direcionada para isto?

 10. O que podemos esperar do IEFP no futuro? (Novidades, outros subsídios/suportes, novos serviços, ...)