

As Indústrias Criativas em Portugal: A Incubação de Empresas Criativas

Luís Manuel Fé de Pinho, Ph.D.

Instituto Politécnico de Santarém

luís.fedepinho@esg.ipsantarem.pt

Fernando António Gaspar, Ph.D.

Instituto Politécnico de Santarém

fernando.gaspar@esg.ipsantarem.pt

“The human creativity is the ultimate economic resort” (Florida, 2002)

1- Introdução

No mundo contemporâneo emerge um novo paradigma de desenvolvimento que liga a economia e a cultura, abarcando os aspetos económicos, culturais, tecnológicos e sociais do desenvolvimento tanto a nível macro como a nível micro. No centro deste novo paradigma está o fato da criatividade, do conhecimento e do acesso à informação serem, cada vez mais, reconhecidos como motores que promovem o desenvolvimento e o crescimento económico num mundo globalizado (UNCTAD, 2008).

Neste contexto, as regiões com futuro são aquelas que souberem enfrentar este enorme desafio, as que conseguirem apurar as suas capacidades, oferecendo produtos distintivos e serviços criativos ao mercado mundial, reposicionando-se na cadeia de produção mundial, atraindo e retendo talento e capital para um desenvolvimento económico sustentável.

A emergência das Indústrias Criativas, que se alicerçam na propriedade intelectual e criatividade para gerar riqueza e emprego, é um dos mais representativos fenómenos da mudança da estrutura económica das regiões e dos países.

Este estudo refere duas diferentes abordagens à incubação de negócios criativos em Portugal e foca num tipo específico de incubadora: a incubadora sem fins lucrativos nas indústrias criativas. O tipo e foco de uma incubadora depende fortemente da região onde esta está instalada.

Este artigo apresenta os resultados de um estudo comparativo entre duas incubadoras: ABC-Óbidos e INSerralves. A ABC-Óbidos é uma incubadora sem fins lucrativos desenvolvida dentro da estrutura de um parque tecnológico, do qual é um elemento importante, integrada na estratégia de desenvolvimento da cidade/região de Óbidos. “Óbidos Criativo”, foca na criação de um “Cluster Criativo” numa Área de Baixa Densidade Populacional. INSerralves é uma incubadora sem fins lucrativos desenvolvida no seio da estrutura da Fundação de Serralves, localizada numa Zona Urbana de Alta Densidade Populacional, na cidade do Porto.

2- Incubadoras de Negócios

Os fundamentos do empreendedorismo começam quando uma ideia nasce e são desenvolvidos esforços para tornar essa iniciativa na criação de um negócio viável.

Na criação de novas empresas, os primeiros anos são críticos para a sua sobrevivência. Infelizmente, muito empreendedores evidenciam falta de experiência, de recursos e de capacidades de gestão necessárias para criar uma empresa com sucesso.

Uma incubadora de empresas pode ajudar estes empreendedores de diversos modos, tais como dar apoio no desenvolvimento dos planos de negócio ou ajudar na obtenção do capital necessário para o investimento inicial da nova empresa.

As incubadoras são estruturas multifacetadas. As definições podem diferir umas das outras, dependendo do autor e da data e local do estudo, mas todas elas apresentam um ponto em comum: uma incubadora dá apoio na criação de novas empresas e no seu desenvolvimento nos primeiros anos da sua existência (Smilor, 1987; Grimaldi and Grandi, 2005).

As incubadoras ajudam a criar e a desenvolver recursos e competências de novos empreendedores de modo a garantir a sustentabilidade económica das suas empresas através de períodos de dificuldades e de crise (Rice, 2002; Vohora et al., 2004).

O processo de incubação apresenta diversas dimensões (serviços básicos, logística, aconselhamento, serviços financeiros e redes de relacionamento) todas elas direcionadas para a criação de valor (Mian, 1997; Hackett and Dilts, 2004a; Bergek and Norrman, 2008), e a importância relativa deste apoio é determinada pelas responsabilidades assumidas pelas novas empresas (Sofouli and Vonortas, 2007; Schwartz, 2009; Schwartz and Hornych, 2010) e pela necessidade de recursos e de legitimidade (Zimmerman and Zeitz, 2002).

Estas estruturas podem ser percecionadas como fontes de competências, recursos e conhecimento (Christman et al., 2005; Hackett and Dilts, 2004b).

No âmbito governamental e institucional, as incubadoras são instrumentos para a criação de riqueza e de desenvolvimento económico (European Commission, 2002; Lalkaka, 2002).

Uma incubadora, naturalmente, também proporciona espaço de instalação para as empresas, assim como a possibilidade de partilharem equipamentos, staff e espaços comuns num ambiente flexível.

As incubadoras de empresas possuem a capacidade para juntarem criatividade, recursos e pessoas, e assim potencializarem o desenvolvimento económico da zona onde se inserem.

Cada incubadora de empresas pode ser classificada em uma das seguintes divisões: *Business Innovation Centers*, Incubadoras de Universidades, Incubadoras Privadas Independentes e Incubadoras Corporativas. Tendo por base as suas estruturas organizativas e de financiamento, as duas primeiras são públicas e as outras duas privadas (Grimaldi and Grandi, 2005).

Estes diferentes tipos de incubadoras têm todos o seu próprio conjunto de características que os separam uns dos outros. Grimaldi and Grandi (2005) sustentam que esta variedade de modelos de incubação é necessária para dar resposta às diferentes necessidades e requisitos das empresas.

Chinsomboon (2000) usa uma classificação diferente nos seus estudos sobre incubadoras na nova economia. Separa os diferentes tipos de incubadoras pelo seu nível de envolvimento (*the venture incubator, venture accelerator, venture portal, and venture network*). Outro modo de

classificar diferentes tipos de incubadoras é pela fase de desenvolvimento em que se encontra a empresa quando entra na incubadora; Chinsomboon (2000) também se refere a este aspeto como ‘*the point of intervention*’. Neste âmbito podemos distinguir as seguintes fases: *Concept (pre-seed), seed, early, mid and late*.

De acordo com Lalkaka (2002), o modelo dominante de incubadora tem sido o não lucrativo; isto também se aplica à maioria das incubadoras em todo o mundo. Lalkaka refere que muitas incubadoras em países desenvolvidos ou em desenvolvimento são não lucrativas e perseguem objetivos de desenvolvimento económico. Os seus rendimentos provêm dos alugueres de espaço e dos serviços prestados, assim como de subsídios.

A história mostra que há duas categorias de incubadoras não lucrativas. A primeira é o modelo ligado à universidade. Esta incubadora é alimentada pelo desenvolvimento tecnológico e pelos talentos da universidade. A segunda é o modelo de desenvolvimento regional. Estas incubadoras têm geralmente fortes ligações às regiões onde se inserem e não estão diretamente ligadas a universidades.

Uma incubadora só tem valor para o empreendedor se for capaz de contribuir com algo para o desenvolvimento da sua empresa. As incubadoras podem fornecer valor de três modos: infraestruturas, conhecimento e redes de relacionamento.

Infraestruturas relevantes podem ser ativos que são caros ou difíceis de obter pelas start-ups, tais como salas de conferências ou laboratórios, mas também algo mais imaterial como um local inspirador para trabalhar ou uma vizinhança profissional e desenvolvida.

O conhecimento pode ser proporcionado pela consultoria de negócios pelo gestor da incubadora ou por outras fontes.

As incubadoras também criam valor através da criação de redes de relacionamento que podem ser utilizadas pelas *start-ups* no desenvolvimento do seu negócio.

Como refere Peters et al. (2004), as *start-ups* geralmente não possuem os recursos necessários para o seu desenvolvimento com sucesso. Por conseguinte, o papel mais valioso das incubadoras centra-se em fornecer aos empreendedores o que eles mais necessitam e não podem disponibilizar por eles próprios.

3- As Indústrias Criativas

As indústrias criativas são também frequentemente denominadas de *copyright industries* (Flew, 2002). Isto sucede porque a palavra “criativa” em indústrias criativas refere-se ao produto que, em grande parte, é o resultado de um processo criativo. O ativo mais importante que é criado pelas empresas nas indústrias criativas é a propriedade intelectual (IP). Isto, contudo, não significa que as outras indústrias não sejam criativas. É muito importante distinguir claramente o produto da indústria, que é produzido pela criatividade, e a atividade de ser criativo que se produz nos negócios em geral.

A mais conhecida definição de indústrias criativas é a do *Department of Culture, Media and Sport* (DCMS) do governo do Reino Unido:

‘Those activities which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property.’ (DCMS, 1998, 2001)

As indústrias criativas podem ser incluir os seguintes setores: publicidade, arquitetura, artes visuais e antiguidades, artesanato e joelaria, design técnico, design de moda, filmes, vídeo e multimédia, software educacional e de lazer, musica, artes performativas, imprensa e edição, televisão e rádio.

A lista destas atividades dá ênfase à amplitude das indústrias criativas e tornou-se num *benchmark* para a identificação de indústrias criativas a nível internacional, regional, sub-regional, assim como em cidades, tanto no Reino Unido, como na Europa e na Ásia.

Jong, Fris and Stam (2007) também incluem nesta lista os serviços de conhecimento intensivo; isto cobre atividades tais como os serviços de IT e a consultoria de pesquisa.

Este estudo, no que se refere às indústrias criativas, utiliza a definição do DCMS e também inclui os serviços de conhecimento intensivo.

Os setores nucleares das indústrias criativas – software de entretenimento, filmes e televisão, musica, edição de livros, audiovisual e multimédia – foram agrupados com a denominação de *‘copyright industries’* nos Estados Unidos da América (Siwek, 2004).

Contudo, Americans for the Arts (2005) promoveu a análise das indústrias criativas como *“arts centric businesses”*, definindo indústrias criativas como *‘both for-profit and non-profit businesses involved in the creation or distribution of the arts’*. Nesta definição incluem museus e coleções de arte, artes performativas, artes visuais e fotografia, filmes, rádio e televisão, design e publicações, serviços e escolas de arte.

A abordagem do Banco Mundial foi a de identificar produtos e outputs que “fossem protegidos por alguma forma de propriedade intelectual” (Weiping, 2005). Para o Banco Mundial, as indústrias criativas mais significativas são, por conseguinte: software, multimédia, jogos de vídeo, design industrial, moda, publicações e investigação e desenvolvimento (I&D) – todas definidas pelo processo legal da propriedade do conteúdo criativo.

Jeffcutt and Pratt (2002) discutem a difícil posição das indústrias criativas. Sustentam que estas indústrias ocupam o domínio entre cultura e indústria e, por conseguinte, enfrenta uma luta contínua entre a criatividade e as práticas da gestão. Esta tensão transforma as indústrias criativas num campo de estudo atrativo e de especial interesse.

As indústrias criativas são, em resumo, baseadas em indivíduos com talento criativo, aliados a gestores de recursos económicos e tecnológicos, gerando produtos vendáveis cujo valor económico assenta nas suas propriedades “culturais” ou “intelectuais”. As indústrias criativas são, assim, uma complexa agregação de sectores e subsectores criativos e industriais e as suas fronteiras são difíceis de limitar e alvo de profundo debate intelectual e académico.

Os produtos criativos são normalmente, em termos físicos, muito simples: uma bobine com um filme, um CD, um DVD, um CD-ROM, um ficheiro MP3, uma folha de papel impresso. O seu valor assenta no seu conteúdo, no seu significado ou no que representa. O conteúdo

pode ser um filme, uma história, uma fotografia, um jogo ou uma canção pop e pode ser divertido, persuasivo, informativo ou atrativo. É o conteúdo que tem valor, não o objeto que o transporta. Mesmo quando falamos de uma peça de vestuário ou de uma joia, é o estilo, o design que conta, não o tecido ou o metal. Assim, as indústrias criativas têm em comum a capacidade de gerar e comercializar ideias com “valor expressivo”, valor este que alarga o significado e a percepção (David Throsby, 2001).

A crescente importância das indústrias de conteúdos enquanto motores do sector económico com mais rápido crescimento de toda a economia está indelevelmente associado à íntima relação entre os sectores criativos e as tecnologias da informação e comunicação, empurradas pelo rápido avanço das tecnologias digitais e pela globalização das redes de comunicações. A sociedade de informação e do conhecimento desenvolve-se a par e passo com a valorização da criatividade como fator chave de sucesso e competitividade.

4- Creative business incubation in Portugal

Este estudo incide sobre as duas únicas incubadoras de negócios criativos existentes em Portugal às quais foi aplicado um questionário online orientado para as *start-up* em incubação: oito na incubadora ABC-Óbidos e nove na incubadora INSerralves. O estudo foi realizado entre junho e agosto de 2011.

O questionário utilizado estava dividido em sete secções, que seguem o modelo de estudo: informação geral sobre a atividade das *start-up*; inovação e vantagem competitiva; qualidade percebida do aconselhamento recebido da incubadora; a contribuição da incubadora para os objetivos e desempenho das *start-up*; a importância dada pelas *start-up* aos serviços e atividades da incubadora; formação em gestão e a experiência dos empreendedores na criação de empresas.

Os itens incluídos no questionário foram medidos através de uma escala de 5 pontos tipo Likert ou através de escalas ordinárias com 5 categorias. Contudo, quando necessário, foram usadas escalas dicotómicas (sim/não) ou variáveis nominais.

A ABC-Óbidos e a INSerralves são ambas incubadoras sem fins lucrativos integradas em estratégias de desenvolvimento de *clusters* de empresas criativas associadas a agendas de desenvolvimento local.

A promoção de estratégias de *clusters* criativos está baseada nas ideias de Michael Porter (1998). Um *cluster* criativo é amplamente assumido como significando um conjunto interligado de indústrias criativas, empresas e/ou atividades culturais que apresentam uma concentração espacial. A proximidade geográfica é particularmente relevante, especialmente em *clusters* caracterizados por pequenas e médias empresas (PMEs) e micro empresas criativas. Isto está baseado em trabalho especializado ou em novas práticas digitais, ou onde o trabalho está predominantemente organizado em torno de projetos de curta duração ou de trabalho flexível e onde a informação do mercado de trabalho é crítica.

A incubadora ABC-Óbidos atua no contexto de uma estrutura de um parque tecnológico e é um importante elemento integrado numa estratégia de desenvolvimento da cidade/região de Óbidos (“Creative Óbidos”), que foca na criação de um “Cluster Criativo” numa Área de Baixa Densidade Populacional. Óbidos é uma pequena cidade situada no centro de Portugal cujo município tem uma população de cerca de 12 000 pessoas. Óbidos é também o membro que lidera a *European Cooperation Network “Creative Clusters in Low Density Areas”* apoiada pelo programa URBACT II da União Europeia.

Wood and Taylor (2004) referem que apesar da maior atenção relacionada com a cultura e a regeneração dos espaços estar focada nas principais cidades, seria um erro assumir que as pequenas cidades não têm um papel a desempenhar neste domínio. A natureza essencialmente urbana das indústrias criativas é complementada pelo seu papel significativo no desenvolvimento económico das áreas rurais (BOP, 2008).

Neste contexto, a atração e fixação de talentos, em particular da classe criativa, para áreas de baixa densidade populacional depende, em muito, da qualidade de vida e da qualidade dos lugares, que se afiguram como os principais fatores explicativos do designado “êxodo urbano” (ESPON, 2006).

MacGranahan and Wojan (2007) sustentam que, apesar da afinidade urbana, a “*creative class*” – talvez com mais capacidade do que outros para escolher onde quer viver com base em considerações de qualidade de vida – pode-se deslocar para fora das cidades para zonas rurais mais amenas.

Por outro lado, INSerralves é uma incubadora sem fins lucrativos desenvolvida no seio da estrutura da Fundação de Serralves, localizada numa Área Urbana de Alta Densidade Populacional, na cidade do Porto.

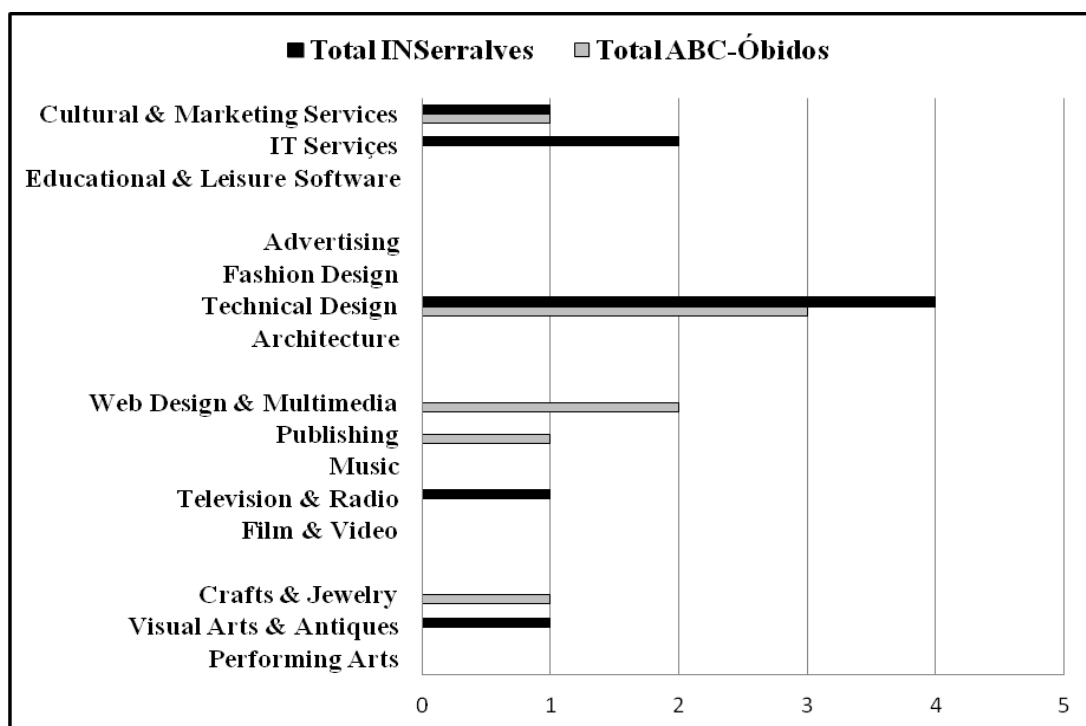
A Fundação de Serralves é uma instituição cultural de âmbito europeu ao serviço da comunidade nacional, que tem como missão sensibilizar o público para a arte contemporânea e o ambiente, através do Museu de Arte Contemporânea como centro pluridisciplinar, do Parque como património natural vocacionado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

A Fundação de Serralves, consciente da crescente importância das Indústrias Criativas nas economias modernas e convicta de que a sua missão compreende o apoio a estas atividades, mobilizando talentos e incentivando a criatividade e a inovação, promoveu a realização de um estudo Serralves (2008) com o objetivo estratégico do desenvolvimento de um *cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte de Portugal.

Em paralelo com a realização deste Estudo desenvolve-se o INSERRALVES Indústrias Criativas que tem como objetivo estimular a capacidade criativa, inovadora e empreendedora de indivíduos e empresas através da criação e gestão de uma incubadora que se insere no ambiente físico da Fundação de Serralves.

A ABC-Óbidos iniciou as suas atividades em setembro de 2009 e é apoiada pela estrutura de um parque tecnológico, numa área de baixa densidade populacional. A INSerralves deu início às suas atividades em julho de 2008 e tem o apoio da estrutura da uma fundação cultural, numa área urbana de alta densidade populacional.

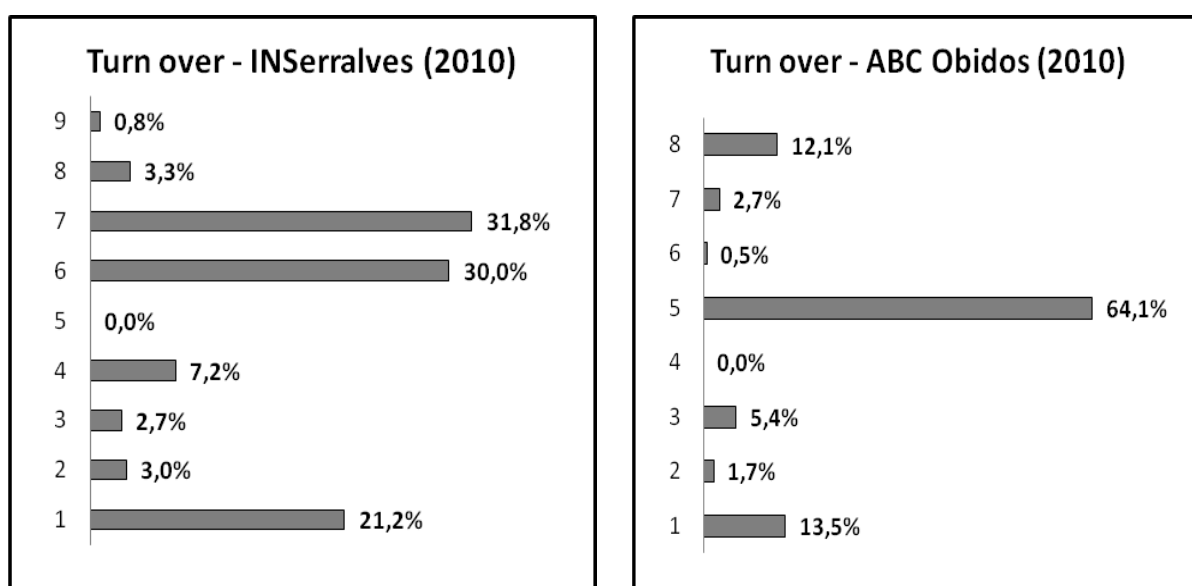
Figura 1 Número de start-ups em incubação por setor criativo (junho, 2011)



No 1º semestre de 2011, a ABC Óbidos tinha 8 *start-ups* incubadas e a INSerralves tinha 9 *start-ups* incubadas, com a distribuição por sectores criativos apresentada na figura 1.

O volume de negócios realizado pelas *start-ups* das duas incubadoras em 2010 é muito semelhante: Óbidos (370 933€), INSerralves (376 916€). Contudo, no caso da ABC-Óbidos, uma das empresas representa cerca de 64% do total.

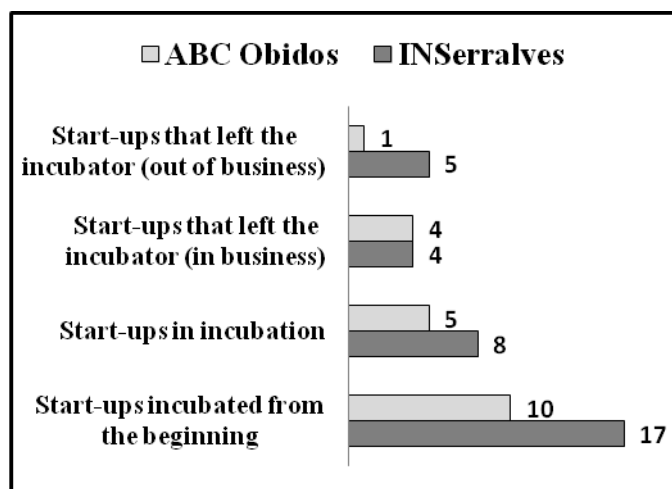
Figura 2 Volume de negócio de cada start-up em percentagem do total



Na figura 2 podemos observar que a ABC-Óbidos tem duas empresas com grandes perspectivas de crescimento (> 30%), ambas no sector da *Web Design & Multimédia* (2 e 8).

A INSerralves tem cinco empresas (5,6,7,8,9) com grandes perspectivas de crescimento (>30%), duas na área dos *IT Services* (7, 8), uma na área de *Cultural & Marketing Services* (6), uma em *Television* (5) e uma em *Technical Design* (9). As *start-ups* da INSerralves têm um maior potencial de crescimento e em áreas mais diversificadas.

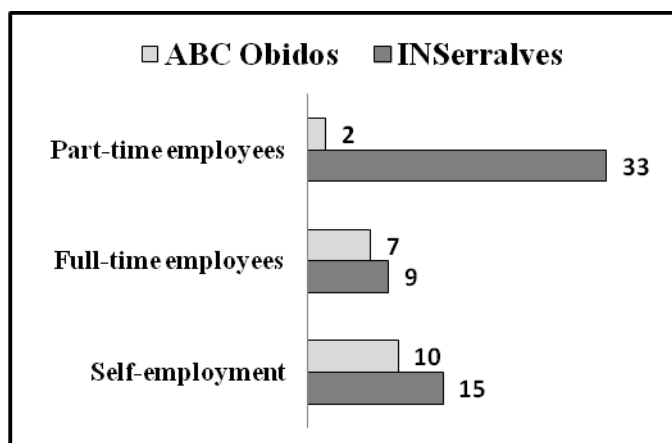
Figura 3 Start-ups incubadas (2011)



Na figura 3 temos os dados referentes às *start-ups* incubadas e desincubadas desde o início da atividade das incubadoras INSerralves (2008) e ABC-Óbidos (2009). Estes dados referem-se à situação Setembro de 2011, uma vez que no final do 1º semestre de 2011 foram desincubadas três *start-ups* na ABC-Óbidos e uma *start-up* na INSerralves. Verifica-se que em ambas as incubadoras, desde o início da sua atividade, foram desincubadas 4 *start-ups* que se mantêm em atividade.

Em termos de emprego criado, distinguimos entre o auto emprego (donos ou sócios das *start-ups*) e os empregados contratados a tempo integral e a tempo parcial. As maiores perspectivas de criação de emprego estão nas *start-ups* das áreas de *Web Design & Multimédia*, *IT Services* e *Cultural & Marketing Services*.

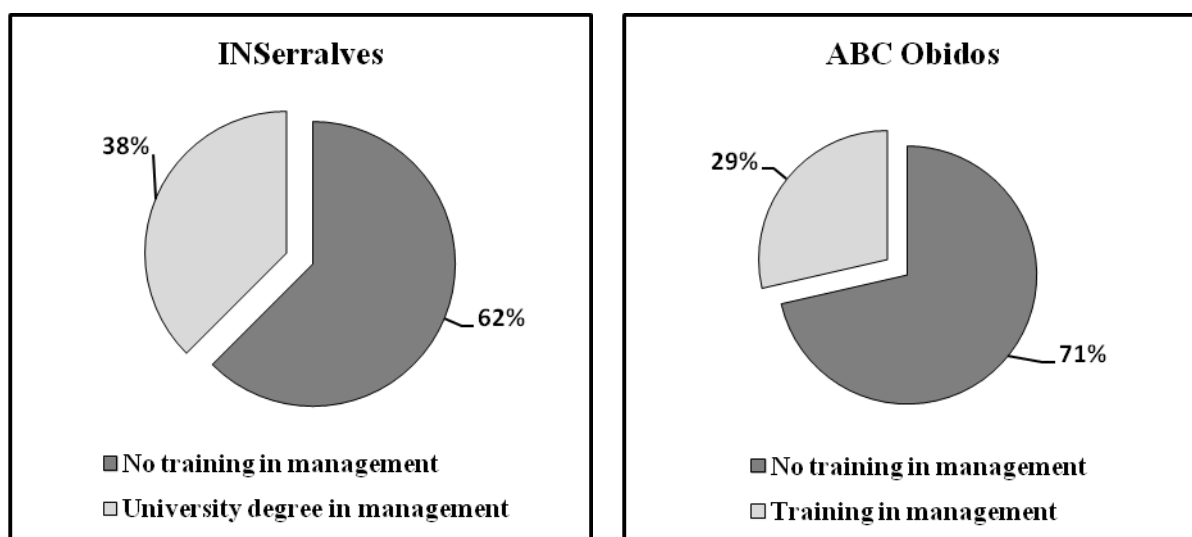
Figura 4 Start-ups incubadas (2010)



Na figura 4 temos os dados referentes ao emprego criado pelas *start-ups* em incubação no final de 2010. Em relação ao emprego a tempo parcial criado pelas *start-ups* da INSerralves, 27 são relativos a atividades temporárias associados a eventos culturais e feiras.

Por sua vez, na INSerralves há uma maior percentagem de empreendedores com formação em gestão sendo que essa formação é de nível superior. Na ABC-Óbidos a formação em gestão dos empreendedores é de natureza profissional (ver Fig. 5).

Figura 5 Formação em gestão dos empreendedores (antes de entrarem na incubadora)

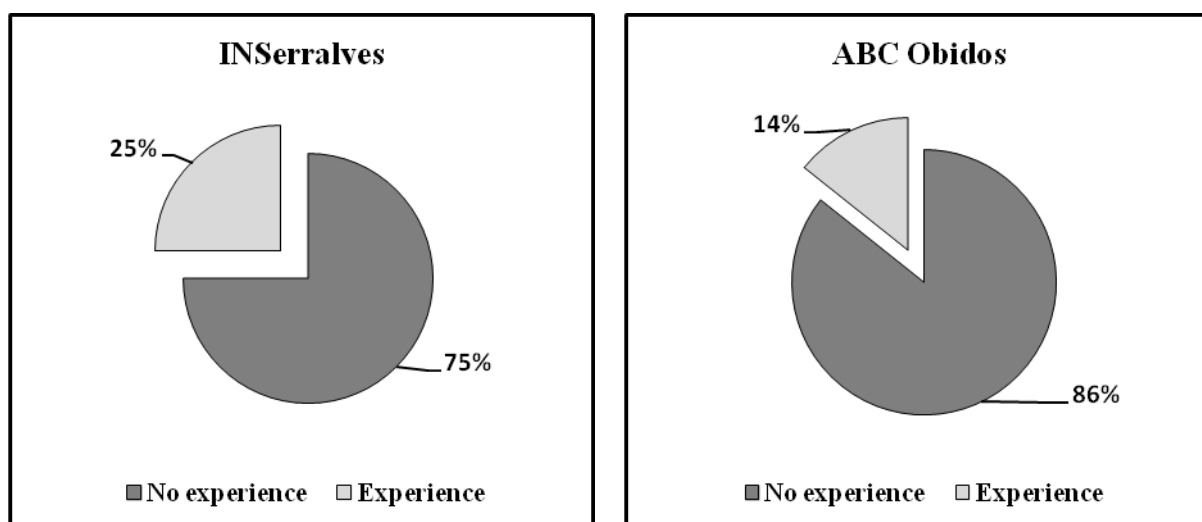


Verifica-se que o nível inicial de formação em gestão é baixo, principalmente na ABC-Óbidos com 71% dos empreendedores sem formação em gestão.

Conjuntamente com a formação inicial em gestão, a experiência anterior na criação de empresas é outro dos fatores relevantes para o sucesso das *start-ups*.

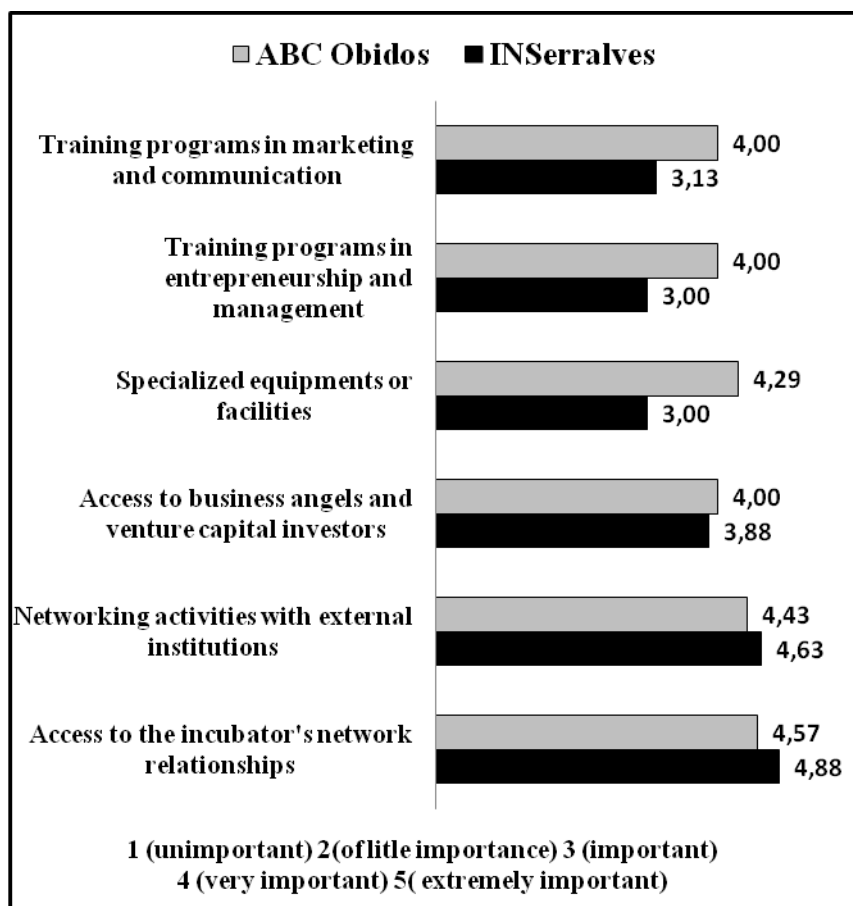
Neste domínio, também é baixo o número de empreendedores com experiência anterior na criação de empresas, particularmente no caso da ABC-Óbidos com uma percentagem de 86% dos empreendedores sem experiência na criação de empresas (ver Fig. 6).

Figura 6 Experiência na criação de empresas (antes de entrarem na incubadora)



Quanto à importância das atividades desenvolvidas pelas incubadoras, verifica-se que as atividades de *networking* e de acesso à rede de relacionamento da incubadora são aquelas mais valorizadas pelas *start-ups* (ver Fig. 7). Os empreendedores referem que uma mais-valia muito importante é a imagem e o prestígio da incubadora e da infraestrutura em que estão inseridos, isto é, o prestígio do Parque Tecnológico de Óbidos e da Fundação de Serralves.

Figura 7 Avaliação da importância das atividades de incubação



Neste âmbito, pela projeção nacional e internacional da Fundação de Serralves, a INSerralves tem uma posição privilegiada, particularmente no domínio das atividades artísticas e culturais.

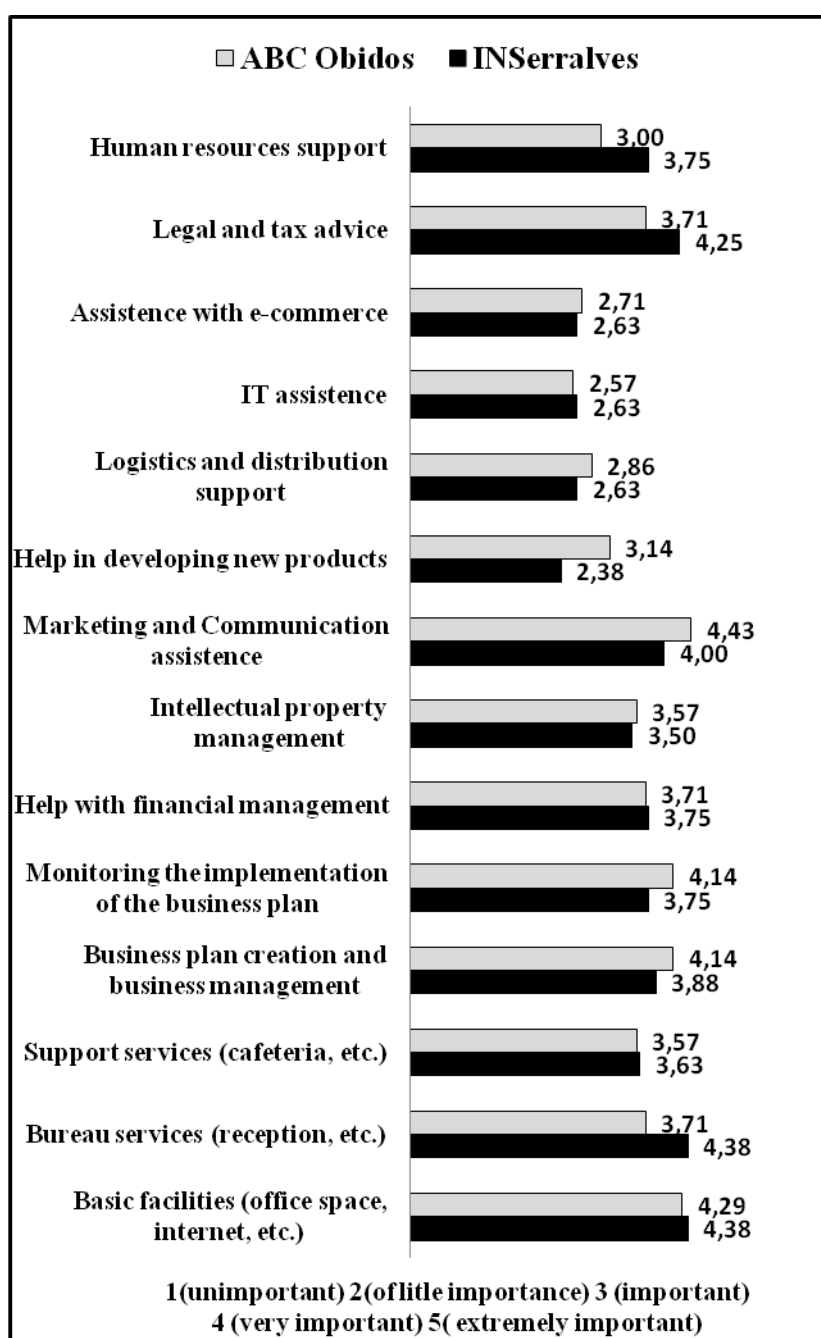
Na figura 8 são apresentadas as médias das respostas das *start-ups* sobre a importância que atribuem a diversos serviços que podem ser fornecidos durante o processo de incubação.

Na ABC-Óbidos a maior relevância vai para o “Apoio em Marketing e Comunicação”, seguido das “Instalações” e do “Apoio na Elaboração e Acompanhamento do Plano de Negócio e na Gestão Inicial” da *start-up*.

Na INSerralves, a maior importância vai para as “Instalações” e “Serviços Operacionais”, seguidos do “Apoio Legal e Fiscal”, do “Apoio em Marketing e Comunicação” e do “Apoio na Elaboração do Plano de Negócio e na Gestão Inicial” da *start-up*.

Os serviços de “Apoio em Informática e Comércio Eletrónico” e “Apoio em Distribuição e Logística” são considerados menos importantes na ABC-Óbidos.

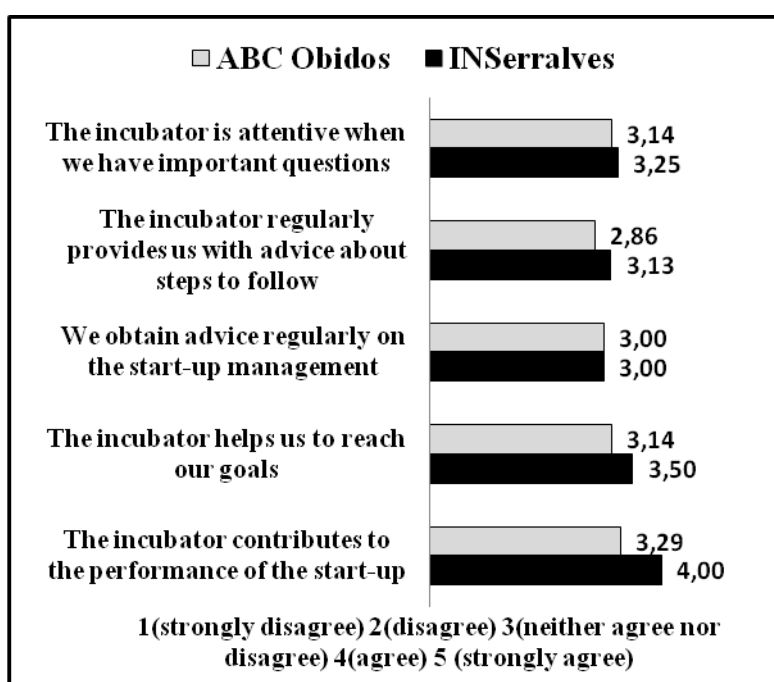
Figura 8 Avaliação da importância dos serviços de incubação



Por sua vez, na INSerralves são considerados menos importantes os serviços de “Apoio na Conceção e Desenvolvimento de Produtos” seguidos pelo “Apoio em Informática e Comércio Eletrónico” e “Apoio em Distribuição e Logística”.

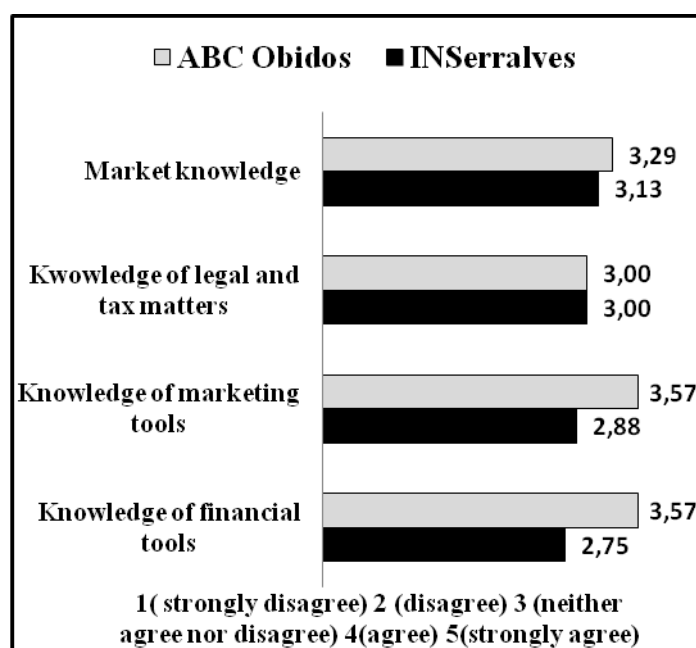
Na figura 9, podemos observar as respostas relativas ao aconselhamento e ao impacto da incubadora nos objetivos e desempenho das *start-ups*. A perceção em relação ao apoio na gestão das empresas é semelhante nas duas incubadoras e não é considerado nem positivo nem negativo. Quanto ao impacto nos objetivos e desempenho das *start-ups*, as respostas são mais positivas no caso da INSerralves, mas com margem para melhoria.

Figura 9 Objetivos, desempenho e aconselhamento



Na figura 10, temos as respostas referentes ao impacto da incubadora na melhoria dos conhecimentos das *start-ups* em termos do mercado e dos instrumentos legais, fiscais, financeiros e de marketing. De um modo global a perceção é de que o impacto não é nem positivo nem negativo, contudo, as respostas são mais positivas no caso da ABC-Óbidos.

Figura 10 A incubadora ajuda-nos a melhorar



Deste modo, verifica-se a existência de alguns gaps, nomeadamente entre a importância dada pelas *start-ups* aos serviços de apoio em marketing e comunicação, na gestão inicial da empresa e nas questões legais e fiscais.

Por último, a fim de atrair *start-ups* para incubação, a ABC-Óbidos, em colaboração com a Universidade de Coimbra, promove um concurso de ideias e de planos de negócio “Arrisca.C 2011”.

Com a mesma finalidade, a Fundação de Serralves promove o concurso “PNIC 2011”, Prémio Nacional para as Indústrias Criativas, assim como o concurso “POPs”, Projetos Originais Portugueses.

5- Conclusões

Ao nível das cidades, quer sejam pequenas ou grandes, é cada vez mais popular o apoio dado aos “Clusters Criativos” que agregam instituições públicas e privadas com objetivos sociais (regeneração e inclusão) e de crescimento.

As incubadoras de empresas criativas são elementos importantes das estratégias de desenvolvimento local, em especial as incubadoras sem fins lucrativos promovidas por estruturas públicas (municípios, universidades), como a ABC-Óbidos, ou promovidas instituições não lucrativas (fundações), como a INSerralves.

A sua importância deriva do fato do sucesso de uma estratégia de desenvolvimento ser medida, entre outros, pelo número de *star-ups* e de postos de trabalho criados

A incubadora ABC-Óbidos realiza a sua atividade no seio da estrutura de um parque tecnológico integrada na estratégia de desenvolvimento da cidade/região de Óbidos, focada na criação de um “Cluster Criativo” numa área de baixa densidade populacional.

Por sua vez, a incubadora INSerralves faz parte da estrutura da Fundação de Serralves, localizada numa área de alta urbana de alta densidade populacional, na cidade do Porto, integrada numa estratégia de desenvolvimento de um *cluster* de indústrias criativas.

Os resultados e a dimensão das duas incubadoras são semelhantes. Contudo, a gestão da incubadora e os serviços disponibilizados são diferentes, assim como o seu enfoque e estratégia

Devido à alta percentagem de empreendedores sem formação em gestão (71%), podemos concluir pela necessidade de uma forte atuação da incubadora nesta área. Isto implica não só o desenvolvimento de eficazes programas de formação, mas também o apoio na gestão inicial das *start-ups*.

Esta é uma área onde as incubadoras têm de melhorar o seu desempenho devido à importância dada pelos empreendedores ao desenvolvimento e à monitorização dos planos de negócio e à gestão inicial das *start-ups*. Para o sucesso destas ações é fundamental a experiência da equipa de apoio da incubadora na gestão de *start-ups*.

A baixa percentagem de empreendedores com formação em gestão também levanta a questão da formação em gestão e em empreendedorismo nas universidades, nas áreas relacionadas com as indústrias criativas.

Por outro lado, em termos de serviço, as incubadoras devem desenvolver serviços de apoio e de consultoria em marketing e comunicações, os mais importantes na opinião dos empreendedores.

Além disso, as incubadoras têm também de dar mais atenção ao desenvolvimento da sua rede de relacionamento, o ativo mais valorizado pelas *start-ups*.

Esta conclusão está em linha com outros estudos que põem em evidência as redes de relacionamento como a razão principal para a incubação de *start-ups* de base tecnológica (Abduh *et al.*, 2007).

Outro fator chave para o desenvolvimento das *start-ups* incubadas é a imagem e o prestígio da incubadora e da infraestrutura onde esta se insere. Isto é claramente um ativo a preservar e a valorizar na perspetiva do desenvolvimento local das indústrias criativas

Deste modo, todas as ações tendentes a criar notoriedade e a valorizar a reputação do Parque Tecnológico de Óbidos e da Fundação de Serralves são naturalmente benéficas para as *start-ups* incubadas nas suas infraestruturas. Neste contexto, pela sua projeção nacional e internacional, a Fundação de Serralves tem uma posição privilegiada, particularmente no domínio das atividades culturais e ambientais.

Acima de tudo, podemos concluir que, apesar das suas diferenças, as estratégias de incubações de *start-ups* criativas são viáveis quer em áreas de baixa densidade como de alta densidade populacional.

Uma incubadora é ainda um constante processo da sua própria incubação. Tem não só que avaliar e ajustar o processo de incubação, como também necessita de estar atenta e, talvez mais importante, ser capaz de adequar as suas posições no campo educativo.

É por conseguinte provável que as futuras estratégias criativas necessitem de considerações mais sofisticadas e realistas sobre o papel das incubadoras e das indústrias criativas na economia do conhecimento, incluindo uma mais profunda compreensão das ligações no âmbito da produção e da inovação entre as indústrias criativas e outros setores da economia do conhecimento.

Por último, se o objetivo for facilitar o desenvolvimento de locais criativos, então deve ser dada maior atenção às particularidades das localidades. A criatividade pode ser encontrada em toda a parte, mas talvez nem todas as localidades se possam tornar em “locais criativos” com as vantagens competitivas que isso implica.

Referências bibliográficas

- Abduh, M. (2007) 'Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services', *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 1, pp.74-91.
- Americans for the Arts (2005) 'Creative Industries 2005', The Congressional Report, Washington, D.C.
- Audretch, D. and Thurik, R. (2001) 'Linking Entrepreneurship to Growth', *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. OECD Publishing.
- Barrett, H. and Weinstein, A. (1998) 'The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 1, pp. 57-70.
- Bergek, A., and Norrman, C. (2008) 'Incubator Best Practice: A Framework', *Technovation*, No. 28, 20–28.
- BOP Consulting (2008) 'Creative Industries in the Rural East Midlands,, Regional Study Report, London.
- Caves, R. E. (2000) *Creative Industries: Contracts Between Arts and Commerce*, Harvard University Press, Boston.
- Chinsomboon, O. M. (2000) 'Incubators in the New Economy', MBA thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Boston.
- Chrisman, J., McMullan, E. and Hall, J. (2005) 'The Influence of Guided Preparation on the Long Term Performance of New Ventures', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 6, pp.769-791.
- DCMS (2001) 'Creative Industries Mapping Document and Technical Report', Department of Culture Media and Sport, London.
- DCMS (1998) 'Cultural Industries Mapping Document', Department of Culture Media and Sport, London.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship - Practice and Principles*, Harper & Row, New York.
- ESPON (2006) 'Territory Matters for Competitiveness and Cohesion. Facets of Regional Diversity and Potentials in Europe', ESPON Synthesis Repot III.
- European Commission (2002) 'Final Report: Benchmarking of Business Incubators', Ed. Centre for Strategy and Evaluation Services.
- Flew, T. (2002) 'Beyond ad hocery: Defining Creative Industries. Presented to: Cultural Sites, Cultural Theory, Cultural Policy', The Second International Conference on Cultural Policy Research, Wellington.
- Florida, R., (2002) *The Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York.
- Grimaldi, R., and Grandi, A. (2005) 'Business Incubators and new Venture Creation: an Assessment of Incubating Models', *Technovation*, No. 25, pp.111-121.
- Hackett, S. M. and Dilts, D. M. (2004a) 'A Real Options-driven Theory of Business Incubation', *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No. 1, pp.41-54.

- Hackett, S. M. and Dilts, D. M. (2004b) 'A Systematic Review of Business Incubation Research', *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No. 1, pp.55-82.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1991), 'Corporate imagination and expeditionary marketing', *Harvard Business Review*, July, Vol. 69, No. 4, pp.81-92.
- Jeffcutt, P. and Pratt, A. C. (2002) 'Managing Creativity in the Cultural Industries', *Creativity and Innovation Management*, Vol.11, No. 4, pp.225-233.
- Jong, de J. P. J., Fris, P. and Stam, E. (2007) 'Creative Industries. Heterogeneity and Connection with Regional Firm Entry. Zoetermeer: SCALES (SCientific AnaLysis of EntrepreneurShip)' The Netherlands Ministry of Economic Affairs.
- Lalkaka, R. (2002) 'Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-based Economy', *Journal of Change Management*, Vol. 3, No. 2, pp.167-176.
- MacGranahan, P. and T. Wojan (2007) 'The Creative Class: a key to Rural Growth', *Amber Waves*, April, Vol. 5, No. 2, pp.16-21.
- Mian, S. A. (1997) 'Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: an Integrative Framework', *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 4, pp.251-285.
- Peters, L., Rice, M. and Sundararajan, M. (2004) 'The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process', *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No. 1, pp.83-91.
- Porter, M. (1998) 'Clusters and the New Economics of Competition', *Harvard Business Review*, Nov-Dec, Vol. 76, No. 6, pp.77-78.
- Reynolds, P. (1994) 'Autonomous Firm Dynamics and Economic Growth in the United States, 1986-1990', *Regional Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 429-442.
- Rice, M. P. (2002) 'Co-production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study', *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 2, pp.163-187.
- Schumpeter, J. A., (1942) *Capitalism, socialism and democracy*. George Allen and Uniw, London
- Schwartz M. (2009) 'Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period', *Journal of Technology Transfer*, Vol. 34, No. 4, pp.403-421.
- Schwartz, M., and C. Hornyh (2010) 'Cooperation Patterns of Incubator Firms and the Impact of Incubator Specialization: Empirical Evidence from Germany', *Technovation*, No. 30, No. 9, pp.485-495.
- Serralves (2008) 'Estudo Macroeconómico: Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte de Portugal', Relatório Final, available at <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/PDFs/N%20Criativo%20Relatorio%20Final.pdf> (accessed 5 July 2011).
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000) 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research', *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 217-226.
- Siwek (2004) 'The Measurement of "Copyright" Industries: the US Experience', *Review of Economic Research on Copyright Issues*, No.1:1, pp.17-25.
- Sofouli E. and Vonortas N. S. (2007) 'S&T parks and business incubators in middle-sized countries: the case of Greece', *Journal of Technology Transfer*, Vol. 32, No. 5, pp.525-544.

- Smilor, R. W. (1987) 'Commercializing Technology Through New Business Incubators', *Research Management*, September/October, Vol. 30, No. 5, pp.36-41.
- Stel, A., Carree, M. and Thurik, R. (2005) 'The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth', *Small Business Economics*. Vol. 24, No. 3, pp.311-321.
- Throsby, D., (2001) *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Timmons, J. A. and BYGRAVE, W. D. (1986) 'Venture Capital's Role in Financing Innovation for Economic Growth', *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 2, pp. 161-176.
- UNCTAD (2008) 'Creative Economy Report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making', United Nations, Geneva, available at www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf (accessed 5 july 2011).
- Weiping, W. (2005) 'Dynamic Cities and Creative Industries', World Bank Policy Research Working Paper 3509.
- Wood, P. and Taylor, C. (2004) 'Big Ideas for a Small Town: The Huddersfull Creative Town Initiative', *Local Economy*, Vol. 19, No. 4, pp.380-395.
- Vohora, A., Wright, M. and Lockett, A. (2004) 'Critical Junctures in the Development of University High-tech Spinout Companies', *Research Policy*, Vol. 33, No. 1, pp.147-175.
- Zimmerman, Z., and Zeitz, G. (2002) 'Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy', *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp.414-431.