

hup!douro

Implementação da rede Empreendouro - Fase I

P2.1. Estudo de benchmarking internacional

Ação:
Empreendouro,
empreender no Douro
rumo a 2020

hup!douro

hup!douro

hup!douro

hup!douro

hup!douro

hup!douro

hup!douro

hup!douro

Implementação da rede Empreendouro - Fase I

P2.1. Estudo de *benchmarking* internacional

hup!douro



Empreendouro, Empreender
no Douro Rumo a 2020

Promotores



Autores



Cofinanciado por



União Europeia
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

ÍNDICE

1.0 - INTRODUÇÃO	p.00
2.0 - EMPRENDERIOJA	p.10
2.1 Caracterização geral	p.10
2.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.11
2.3 Fatores críticos de sucesso	p.13
3.0 - ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA	p.14
3.1 Caracterização geral	p.14
3.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.14
3.3 Fatores críticos de sucesso	p.16
4.0 - IDM SÜDTIROL	p.17
4.1 Caracterização geral	p.17
4.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.17
4.3 Fatores críticos de sucesso	p.20
5.0 - THE DMZ AT RYERSON UNIVERSITY	p.21
5.1 Caracterização geral	p.21
5.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.21
5.3 Fatores críticos de sucesso	p.23
6.0 - VEGEPOLYS	p.24
6.1 Caracterização geral	p.24
6.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.24
6.3 Fatores críticos de sucesso	p.26
7.0 - FOODREGIO	p.27
7.1 Caracterização geral	p.27
7.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.27
7.3 Fatores críticos de sucesso	p.29
8.0 - THE GRATITUDE NETWORK	p.30
8.1 Caracterização geral	p.30
8.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.30
8.3 Fatores críticos de sucesso	p.33
9.0 - SVILUPPO BASILICATA	p.34
9.1 Caracterização geral	p.34
9.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.34
9.3 Fatores críticos de sucesso	p.37
10.0 - SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	p.38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Território da Comunidade Intermunicipal do Douro</i>	p.8
Figura 2: <i>Portal EmprendeRioja e seus principais serviços</i>	p.12
Figura 3: <i>Oferta de espaços e serviços na DMZ</i>	p.24
Figura 4: <i>Processo de co-inovação do Vegepolys envolvendo o consumidor</i>	p.28
Figura 5: <i>Ed Catmull, co-fundador da Pixar e mentor na Gratitude Network</i>	p.33
Figura 6: <i>Competição de startups, uma de muitas atividades promovidas</i>	p.38

1.0 Introdução

A Comunidade Intermunicipal do Douro (CIMDOURO) é uma associação de municípios de fins múltiplos, constituindo-se como uma pessoa coletiva de direito público de natureza associativa e âmbito territorial. A CIMDOURO abrange os Municípios de Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Coa e Vila Real.



Figura 1: Território da Comunidade Intermunicipal do Douro

Fonte:SPI

Englobando 19 Municípios, com cerca de 200 mil pessoas residentes, a CIMDOURO considera que a principal ambição para a região do Douro deve ser a de consolidar uma cooperação estratégica entre os múltiplos atores locais e regionais que permita transformá-la numa região ganhadora, coesa e inclusiva, sustentável e eficiente, empreendedora e inovadora, reconhecida pela sua atratividade e pela sua qualidade de vida.

O projeto “**Empreendouro - Empreender no Douro rumo a 2020**”, promovido pela CIMDOURO e abrangendo a NUTS III Douro, insere-se nesta ambição. Enquadrado pelo Programa Operacional Regional do Norte (Norte 2020), o projeto posiciona-se na Prioridade de Investimento 3.1. “Promoção do espírito empresarial facilitando, nomeadamente, o apoio à exploração de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, inclusive através de incubadoras de empresas” e no Objetivo Específico “Promover o empreendedorismo qualificado e criativo”.

Neste enquadramento, a CIMDOURO contratou os serviços da Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) para o apoio no desenvolvimento da Fase I do projeto, correspondente à “**Implementação da rede Empreendouro**”.

O trabalho encontra-se organizado em 6 Etapas:

- Etapa 1: Preparação dos trabalhos e definição dos mecanismos de coordenação e comunicação;
- Etapa 2: Elaboração de estudos de benchmarking;
- Etapa 3: Criação da Rede “Balcão do Empreendedor no Douro”
- Etapa 4: Capacitação dos agentes da rede;
- Etapa 5: Promoção de competências empreendedoras em públicos-alvo selecionados;
- Etapa 6: Elaboração de materiais de apoio à Rede: “Manual de Boas Práticas” e “Guia Como Empreender no Douro”.

O presente documento corresponde ao **P2.1: Estudo de benchmarking internacional**, integrado na Etapa 2 do projeto. Este documento tem como objetivo a análise de boas práticas internacionais das quais se possam extrair ensinamentos relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro.

Assim, considerou-se relevante a análise de exemplos de redes de apoio ao empreendedorismo, incubadoras e aceleradoras de empresas e outras iniciativas que apresentem paralelismos e similitudes com a região do Douro e com as características dos seus agentes. Entre os critérios para seleção dos casos de estudo, foram considerados os seguintes:

- Tipo de entidade/estrutura: Iniciativas de diferentes naturezas (redes de apoio ao empreendedorismo, incubadoras, clusters, ...), que evidenciam um grau de implementação avançado e que possuam já resultados no terreno;
- Diversidade geográfica: Entidades/estruturas localizadas em regiões diferentes, incluindo regiões interiores e rurais. Tendo em conta características do Douro, foram incluídos casos de regiões vinícolas (ex.: Vale do Loire e Rioja), de regiões classificadas como Património Mundial pela UNESCO (Vale do Loire, Matera/ Basilicata), entre outras regiões europeias (em Espanha, Itália, França e Alemanha), tendo ainda sido incluído um caso no Canadá e outro nos Estados Unidos;
- Setores/temas: Alguns casos incidem especificamente nos setores agroalimentar, turismo, indústrias criativas e empreendedorismo social.

Tendo em consideração os requisitos anteriormente definidos, foram selecionados os seguintes casos de estudo:

EmprendeRioja	
	<p>O EmprendeRioja é um Plano de Apoio lançado pelo Governo de La Rioja juntamente com a Câmara de Comércio e Indústria e a Federação de Empresários de La Rioja, com um objetivo fundamental: criar mais e melhores empresas.</p> <p>O programa disponibiliza um vasto conjunto de ferramentas e infraestruturas de apoio ao empreendedor com vista ao desenvolvimento das suas ideias de negócio.</p>
Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza	
	<p>A Andalucía Emprende é uma fundação criada a partir da Junta da Andaluzia para promover a cultura empreendedora e a inovação económica na comunidade autónoma.</p> <p>Presta serviços de apoio aos empreendedores com o objetivo de potenciar a criação, desenvolvimento e consolidação de empresas, e daí gerar mais valor e emprego para a região</p>
IDM Südtirol	
	<p>Fundada em 2016, a IDM é uma empresa prestadora de serviços administrada pela Província de Bolzano e pela Câmara do Comércio de Bolzano. Os objetivos da IDM assentam no desenvolvimento do Tirol do Sul como um local de negócios através do fomento da competitividade das empresas.</p> <p>A IDM pretende divulgar o Tirol do Sul como um destino turístico, apoiar a comercialização dos seus produtos e procurar transformar a região num local mais atraente para empresários, empresas em fase de arranque e indivíduos talentosos.</p>
The DMZ at Ryerson University	
	<p>A DMZ na Universidade de Ryerson (Toronto, Canadá) iniciou a sua atividade em 2010 como uma incubadora para startups tecnológicas, tendo em 2018 sido classificada como a melhor incubadora do mundo.</p> <p>A DMZ surgiu com o objetivo de manter os jovens talentos no Canadá. Foi visto valor em criar um espaço no campus universitário onde estudantes, recém-graduados e alumni pudessem arriscar com novas ideias e daí extraírem um rendimento.</p>

Cluster VEGEPOLYS



Localizado no País do Loire (França), o Vegepolys reúne empresas envolvidas, direta e indiretamente, na produção de plantas, associações do setor, sindicatos e organismos de desenvolvimento, bem como câmaras de comércio locais e agentes de comércio.

As atividades do Vegepolys centram-se em impulsionar a interação e a troca de experiências e de informação entre as empresas, de modo a identificar problemáticas comuns, gerar projetos inovadores e aumentar a competitividade das empresas.

foodRegio



A foodRegio e.V., fundada em 2007, resulta do facto da indústria alimentar, em Schleswig-Holstein (Alemanha) ser a segunda maior fonte de produto e um dos principais setores a fomentar trocas comerciais na região.

A foodRegio é a resposta para uma realidade industrial que começou a querer estruturar, formalizar e promover aquilo em que já apresentava vantagens competitivas, de forma a ampliar ainda mais este potencial.

The Gratitude Network



A missão da The Gratitude Network, criada em 2010, é a otimização de processos para que empreendedores sociais, particularmente aqueles que servem a “base da pirâmide”, possam ter modelos de ação dinâmicos, inovadores e, sobretudo, com impacto.

A Gratitude Network surgiu como resposta à constatação que as pessoas que são marginalizadas pela sociedade e vivem com os constantes pesos do medo e da pobreza têm muita dificuldade em encontrar e confiar em instituições, incluindo instituições de cariz social.

Sviluppo Basilicata



A Sviluppo Basilicata é uma empresa pública dedicada ao desenvolvimento da Região de Basilicata, detida a 100% pelo governo regional. Esta entidade é o organismo intermediário que na região de Basilicata é responsável pela gestão financeira dos fundos europeus para o desenvolvimento regional e dos fundos privados para a capitalização de PME locais. Nesse sentido, a Sviluppo Basilicata procedeu à criação de incubadoras de empresas de diferentes áreas de atividade, sendo responsável pelas gestão das mesmas.

Cada um dos Estudos de Caso foi elaborado tendo por base uma estrutura comum:

- Caracterização geral;
- Atividades a destacar ao nível do empreendedorismo;
- Fatores críticos de sucesso.

Os oito Estudos de caso encontram-se descritos de seguida com maior detalhe.

2.0 EmprendeRioja

2.1 Caracterização geral

O **Plano EmprendeRioja** tem como objetivo tornar a comunidade autónoma da La Rioja numa região em que as pessoas que queiram empreender saibam como fazê-lo, segundo critérios de qualidade e eficiência.



O EmprendeRioja consiste num Plano de Apoio lançado pelo Governo de La Rioja juntamente com a Câmara de Comércio e Indústria e a Federação de Empresários de La Rioja. Com este plano pretende-se impulsionar o empreendedorismo na região de La Rioja e criar uma cultura inovadora através da marca “EmprendeRioja” e da consolidação da cooperação entre os principais agentes regionais e o governo de La Rioja.

O EmprendeRioja disponibiliza as ferramentas que os empreendedores necessitam para desenvolver as suas ideias de negócio. Esta boa prática é especialmente interessante tendo em conta a assessoria/ consultoria que é disponibilizada nas várias fases do ciclo do empreendedorismo.

O portal <http://www.EmprendeRioja.es/> é o principal canal de comunicação deste Plano e está organizado segundo as prioridades deste plano:

- **Formação:** apresenta os cursos de formação disponibilizados;
- **Financiamento:** apresenta os apoios disponíveis para o financiamento de projetos;
- **Ajudas e subsídios:** apresenta informação sobre ajudas e apoios ao empreendedorismo e à criação de empresas;
- **Espaços para empreender:** apresenta informação sobre espaços de coworking, incubadora de empresas e aceleradora de empresas;
- **Ferramentas:** permite o acesso às principais ferramentas do site, bem como a documentos de interesse para a criação de empresas;
- **Blog:** permite o acesso ao blog do Plano EmprendeRioja.



Figura 2: Portal EmprendeRioja e seus principais serviços

Fonte: <http://www.EmprendeRioja.es/>

Relativamente ao apoio e acompanhamento personalizado que o EmprendeRioja disponibiliza, este divide-se em 3 passos fundamentais:

- O potencial empreendedor preenche e envia um formulário disponível no website;
- A equipa técnica entra em contacto com o potencial empreendedor;
- Realiza-se uma reunião entre o potencial empreendedor e a equipa do EmprendeRioja.

De referir que o EmprendeRioja apostou ainda na proximidade em relação aos empreendedores através da criação de contas em várias redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube e Google+), nas quais são divulgadas notícias e eventos associados ao empreendedorismo na região.

2.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

Com o Plano EmprendeRioja pretende-se assegurar o desenvolvimento económico da comunidade em diversas áreas de negócios, através de um modelo de colaboração entre as diversas autoridades, garantindo que todos os cidadãos podem beneficiar dos serviços do EmprendeRioja.

Cada município tem um parceiro/ agente, que é corresponsável pela coordenação do Plano EmprendeRioja na sua localidade. Além de fornecer aos municípios apoio nas diferentes ações, realiza também aconselhamento individualizado sobre questões-chave do empreendedorismo: orientações a seguir, meios de financiamento, subsídios disponíveis, propriedade industrial, entre outras.

Esta iniciativa também oferece aos empresários uma série de auxílios e serviços específicos, entre os quais:

- **Consultoria especializada:** Ao longo de todo o ciclo de apoio ao empreendedor, é disponibilizado um acompanhamento integral e personalizado. Além disso, através da colaboração com a Secot La Rioja, é oferecida a possibilidade de realizar uma análise inicial que permite examinar a viabilidade da ideia. A Secot é uma associação sem fins lucrativos, de âmbito nacional e delegações nas várias comunidades autónomas, que tem como voluntários seniores e empresários que, tendo concluído já a sua atividade empresarial ou profissional, disponibilizam apoio aos empreendedores, nomeadamente na gestão empresarial;
- **Formação:** Tem como objetivo difundir as oportunidades de formação existentes em La Rioja e complementar a oferta de formação no âmbito do empreendedorismo;
- **Atribuição de Prémios:** O EmprendeRioja atribui um conjunto de prémios que permitem distinguir as melhores iniciativas, ideias e negócios, como Premios Emprendedor XXI (que reconhecem as empresas com maior potencial de crescimento de Espanha), o Concurso anual de Ideias de Negócio (dirigido a estudante e centros de formação profissional, com o objetivo de fomentar a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o percurso escolar), os Prémios FER Emprende (Concurso de Ideias Empresariais lançado pela Federação de Empresários de La Rioja), Prémios Haro Emprende e Concurso de Empreendedores de Alfaro (iniciativas dos municípios de Haro e Alfaro);
- **Dia do Empreendedor:** Consiste numa feira em que os empresários mostram os seus projetos e as suas empresas à sociedade, com o objetivo de continuar a inovar com novos clientes e novas relações comerciais. Consiste, portanto, numa reunião anual para partilhar conhecimentos, experiências e testemunhos;
- **Divulgação de documentos de referência e de interesse:** O EmprendeRioja disponibiliza vários documentos e informações para os empreendedores, nomeadamente relacionados com a criação da própria empresa;
- **Organização de evento anual:** Anualmente, o EmprendeRioja organiza um dia em que participam todos os empresários que fizeram parte da iniciativa, desde pessoas que participaram no coworking, empreendedores e empresas instaladas na aceleradora ou na incubadora de empresas tecnológicas. Este encontro procura gerar networking e colaborações futuras.

O EmprendeRioja disponibiliza três tipologias de espaços diferentes, em função do grau de desenvolvimento da ideia de negócio e do tipo de atividade desenvolvida:

1. **Coworking**: É disponibilizado um espaço para coworking no Centro Tecnológico de La Rioja. O espaço é disponibilizado por 6 meses, podendo ser estendido até 1 ano.
2. **Incubadora de Empresas**: A Incubadora de Empresas disponibiliza espaços no Centro Tecnológico de La Fombera e nas Oficinas Lope de Vega. Este serviço é gratuito no primeiro ano de projeto, e tem uma taxa de 250€ no segundo ano;
3. **Aceleradora de Empresas**: Na Aceleradora de Empresas são disponibilizados todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento das empresas, nomeadamente: móveis, internet, impressoras, scanners, salas de reunião, entre outros. Adicionalmente, é possível conviver e trabalhar no mesmo espaço com as melhores empresas e outras equipas de empreendedores que estão também a lançar as suas próprias empresas. São também disponibilizadas sessões de aconselhamento e consultoria com especialistas, potenciando o sucesso das empresas recém-criadas;

O EmprendeRioja tem desenvolvido várias iniciativas, apresentando-se de seguida algumas delas de forma sumária.

A empresa na sala de aula

Em colaboração com o Ministério da Educação, Formação e Emprego de La Rioja, o EmprendeRioja pretende trazer o mundo dos negócios e do empreendedorismo para a sala de aula. Assim, ao longo do ano são realizados workshops e cursos práticos em institutos e centros educativos em La Rioja, em que se abordam temas como a criação de empresas, trabalho por conta de outrem, motivação, pontos chave do empreendedorismo, entre outros.

A fim de marcar também presença entre os estudantes universitários, o EmprendeRioja realiza uma série de sessões de formação em colaboração com a Universidade de La Rioja. Nestas sessões de formação são abordados diferentes tópicos como: finanças, empreendedorismo, negócios da família, casos reais, responsabilidade social corporativa, motivação, entre outros, além de visitas guiadas aos espaços de criação e coworking que o Governo de La Rioja possibilita aos empreendedores. Por último, o EmprendeRioja tem presença no Mercado Local de Cooperativas, onde participam alunos de diferentes centros escolares pertencentes ao programa Empresa Joven Europea.



STARTinnova - EmprendeRioja

O STARTinnova-EmprendeRioja é uma iniciativa do EmprendeRioja e do Diario La Rioja que, através da participação do Governo de La Rioja, procura incentivar o desenvolvimento do comportamento empreendedor entre os jovens estudantes do ensino secundário, profissional ou superior.

A plataforma STARTinnova consiste num programa de formação sobre as metodologias e ferramentas necessárias para o desenvolvimento de um projeto empresarial, social ou empreendedor.



Prémio “Empreendedor do mês”

Esta iniciativa, com periodicidade mensal, procura reconhecer a figura do empreendedor como gerador de emprego e riqueza. Os novos empreendedores e iniciativas empresariais em La Rioja premiados recebem um diploma, sendo a iniciativa divulgada nos media locais, redes sociais e no blog EmprendeRioja.

Semana Europeia da Startup

A semana Europeia das Startup consiste num evento anual que é realizado simultaneamente em mais de 40 países. É uma iniciativa que visa divulgar os recursos e oportunidades disponíveis para o empreendedorismo no setor das TIC e lançar novas empresas de base tecnológica. O Governo de La Rioja, através da EmprendeRioja, é um dos organizadores desta atividade em La Rioja.



2.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspectos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Apoio aos empreendedores a nível local

Cada município tem um parceiro/ agente, que é corresponsável pela coordenação do Plano EmprendeRioja na sua localidade. Além de fornecer aos municípios apoio nas diferentes ações, realiza também aconselhamento individualizado sobre questões-chave do empreendedorismo: orientações a seguir, meios de financiamento, subsídios disponíveis, propriedade industrial, entre outras.

Leque de serviços de apoio e existência de espaços adequados para instalação de empresas

O programa disponibiliza um vasto conjunto de ferramentas e infraestruturas de apoio ao empreendedor com vista ao desenvolvimento das suas ideias de negócio.

Em parceria com a ADER (Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja), o EmprendeRioja disponibiliza espaços com diferentes características para instalação de empresas: coworking, incubadora de empresas e aceleradora de empresas. Nestes espaços é possível conviver e trabalhar com as melhores empresas e outras equipas de empreendedores, bem como receber apoio especializado.

Fomento da cultura de empreendedorismo junto dos estudantes

Em colaboração com o Ministério da Educação, Formação e Emprego de La Rioja, o EmprendeRioja pretende trazer o mundo dos negócios e do empreendedorismo para a sala de aula. Assim, são desenvolvidas várias iniciativas com estudantes de diferentes centros escolares e estudantes universitários. Nestas iniciativas são abordados diferentes tópicos de interesse e são dinamizadas visitas guiadas aos espaços de criação e coworking que o Governo de La Rioja possibilita aos empreendedores.

3.0 Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza

3.1 Caracterização geral

A **Andalucía Emprende** é uma fundação criada a partir da Junta da Andaluzia para promover a cultura empreendedora e a inovação económica na Comunidade Autónoma. Presta serviços de apoio aos empreendedores com o objetivo de potenciar a criação, desenvolvimento e consolidação de empresas, e daí gerar mais valor e emprego para a região.



Para concretizar estes objetivos, a fundação está organizada em 3 níveis de atuação:

1. Serviços centrais, onde se encontram os órgãos diretivos e de gestão;
2. Direções de Província, uma em cada capital da Andaluzia (oito);
3. Centros de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial (262 CADES), onde estão albergadas 878 entidades.

A fundação conta com uma vasta equipa de profissionais especializados, que oferecem o seu know-how através de assessoria técnica, tutoria, ou até ajudando as empresas a discernir quais as melhores linhas de crédito. Os técnicos da Andalucía Emprende estão habilitados não só para apoiar as empresas na transição da ideia para projeto, mas também para apresentarem novas ideias às entidades que apoiam, de forma a favorecer a consolidação do negócio em questão no mercado.

Em simultâneo, a fundação promove uma extensa oferta de atividades ao longo do ano para impulsionar a cultura empresarial na região. O objetivo é, através de programas bem definidos, criar um ambiente em que os receios dos cidadãos relativamente à criação de uma empresa ou estabelecimento de contratos de negócio sejam francamente diminuídos.

3.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

A missão de potenciar a atividade económica (e emprego) na Comunidade Autónoma da Andaluzia é levada a cabo pela Andalucía Emprende através de serviços de informação, formação e acompanhamento técnico especializado que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora tendente à criação de empresas competitivas que acrescentem valor à região.

Para melhor realizar estes objetivos gerais, a Andalucía Emprende estabeleceu um conjunto de objetivos específicos mais facilmente traduzíveis em ações concretas:

- Facilitar o acesso de qualquer pessoa, iniciativa, projeto ou empresa aos recursos públicos de apoio à atividade empreendedora e empregadora;
- Melhorar a qualificação e o desenvolvimento profissional dos jovens andaluzes, impulsionando o desenvolvimento de programas formativos nos diferentes níveis do sistema educativo (ensino primário, secundário, superior e formação profissional);
- Fomentar a participação em projetos de cooperação para o desenvolvimento com outros países;
- Cooperar com outras instituições públicas e privadas de âmbito local, regional e nacional, na elaboração e realização de projetos e programas de desenvolvimento territorial, formação, campanhas de dinamização da cultura empreendedora, e apoio à investigação em áreas que sejam de interesse socioeconómico;
- Melhorar a imagem social das pessoas empreendedoras.

Para concretizar estes objetivos a Andalucía Emprende tem um catálogo de serviços gratuitos que são prestados pelos diferentes CADES, cobrindo a maioria do território para haver o máximo de proximidade possível com potenciais utilizadores, e sempre com a curadoria da “Área de Estudos e Análise” da Junta Andaluza. Este controlo de qualidade é importante para garantir que valores como integridade ética, inovação, ou territorialidade estão ou vão ser incorporados nesta interação entre serviço e empreendedor.

O presente catálogo de serviços da Andalucía Emprende é um compromisso para a maximização do talento e outros recursos endógenos, sem nunca descurar que o crescimento económico que daí advinha tem de ser fundado em princípios de cidadania e sustentabilidade.

As equipas multidisciplinares da fundação estudam as ideias dos empreendedores, apoiam na procura de financiamento, monitorizam o projeto em regime de continuidade, oferecem formação empresarial personalizada, disponibilizam espaços para instalação, estabelecem linhas de comunicação com outras empresas ou organismos públicos, entre outras atividades.

SERVIÇOS/AÇÕES	
Competências Empresariais	Programas, desde o ensino primário, onde são dadas ferramentas, mais e menos complexas, para aguçar a capacidade empreendedora. Para alunos de níveis mais avançados, a fase final do serviço inclui estágios profissionais em empresas parceiras.
Início de Vida	Plano que ataca as duas maiores fontes de risco para um negócio nascente – clientes e fontes de financiamento –, fazendo auscultações de mercado e orientando na resolução de obrigatoriedades legais associadas.
Recursos Locais	Trabalho junto das empresas para perceber se há recursos locais/regionais que possam ser aproveitados como capital, matéria-prima ou produto.
Canais de Comunicação	Tirar proveito das tecnologias modernas de comunicação para não só integrar a empresa em mais redes de contactos no seu setor de atividade, como também projetar a sua imagem e produtos para um número maior de potenciais clientes.
Ferramentas Quantitativas	Formação técnica para que as empresas saibam usar os dados que produzem e os da sua envolvente, conseguindo assim avaliar melhor a sua posição relativa atual e projetarem o seu futuro através de análises custo-benefício.
Autorreflexão	Acompanhamento contínuo ao nível do desenvolvimento de produto para que o roadmap seja flexível em função do que o mercado procura.
Consultadoria Experiente	Consultadoria oferecida por uma rede de mentores experientes com quem a Andalucía Emprende tem protocolos de colaboração. Incluir acesso a manuais de boas práticas genéricos bem como acesso direto aos mentores, que personalizam a tutoria.
Infraestruturas	A fundação oferece espaços mobilados e equipados com tecnologias fundamentais.
Formação em Gestão de Empresas	A Andalucía Emprende tem um plano de cursos e formações em gestão de empresas que visa munir os gestores com conhecimento teórico-prático sobre como consolidarem os seus negócios.
Modernização & Inovação	A equipa responsável por este serviço preocupa-se que o plano de crescimento das empresas acomode a incorporação de novas tecnologias e alavancagem para investimentos de risco em inovação. Ou seja, ter noção dos custos e benefícios associados ao state-of-the-art tecnológico.
Mercados & Internacionalização	Estudos de comércio internacional para averiguar não só quanto exportável é o produto de uma empresa, como também fazer o benchmarking da abordagem comercial das empresas do mesmo setor noutras países.
Ação Social	Otimização dos processos internos da empresa para que o driver da competitividade não afete negativamente o impacto social e ambiental que a empresa tem na sua envolvente.

3.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspetos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Presença física na maioria do território

Para além das 8 Direções de Província, uma em cada capital da Andaluzia, a fundação apresenta uma presença ainda mais granular ao ter 262 Centros de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial distribuídos por toda a Comunidade Autónoma. Esta presença local permite à Andalucía Emprende fazer um acompanhamento mais personalizado dos seus utilizadores, ao mesmo tempo que transmite proximidade, dedicação e robustez a outros empreendedores.

Catálogo de serviços diverso e específico

O modelo de ação da Andalucía Emprende está organizado em três níveis: (i) um primeiro nível mais macro, que se expressa na atuação da fundação junto de decisores políticos para que o empreendedorismo seja salvaguardado como vetor prioritário no quotidiano legislativo; (ii) um segundo nível, organizado em objetivos específicos que são mais facilmente traduzíveis em ações concretas para a região; e (iii) um terceiro nível que é corporizado num catálogo alargado de serviços para empresas e outras entidades locais.

Este último nível tem uma oferta bastante diversa, mas é precisamente por estar estruturado desta forma mais compartimentada que a Andalucía Emprende consegue alocar recursos técnicos mais adequados para cada tarefa, providenciando, assim, serviços mais personalizados a cada entidade.

Exigência ao nível técnico e ao nível social

A Andalucía Emprende conta com uma equipa de especialistas multidisciplinares, com know-how técnico ao nível das ciências empresariais bem como outras áreas (incluindo aspectos relacionados com o impacto social e ambiental).

4.0 IDM Südtirol

4.1 Caracterização geral

A IDM Südtirol (doravante designada IDM) é uma organização pioneira para o desenvolvimento económico do Tirol do Sul.



A região Tirol do Sul (ou província autónoma de Bolzano) é uma das mais extensas províncias de Itália. Pertence à região autónoma do Trentino-Alto Ádige, caracterizada pelos seus vales férteis que produzem vinho, frutas, laticínios e madeira, enquanto que as suas indústrias incluem a produção de papel, produtos químicos e metais. A região é uma grande exportadora de energia hidroelétrica.

Fundada em 2016 após a fusão de quatro organizações, a IDM (o nome tem origem nas iniciais de Inovação, Desenvolvimento e Marketing) é uma empresa prestadora de serviços administrada pela Província de Bolzano e pela Câmara do Comércio de Bolzano.

Os objetivos da IDM assentam no desenvolvimento do Tirol do Sul como um local de negócios, apoiando as empresas no sentido de estas alcançarem um crescimento sustentado. A IDM pretende divulgar o Tirol do Sul como um destino turístico, apoiar a comercialização dos seus produtos e procurar transformar a região num local mais atraente para empresários, empresas em fase de arranque e indivíduos talentosos. Em suma, a IDM presta serviços a empresários e empreendedores, com o objetivo de garantir o crescimento e a competitividade sustentáveis nas empresas locais.



A IDM incentiva também a internacionalização e inovação, com um foco particular nas PME. Tem promovido o investimento em vários setores e atividades no Tirol do Sul, entre os quais o turismo ou os produtos agrícolas. Para a promoção da visibilidade da região, a IDM tem desenvolvido atividades mais inovadoras, entre as quais o apoio a cineastas que queiram realizar projetos in loco. A marca "South Tyrol" é, por exemplo, resultado do trabalho da IDM.

De referir que a IDM desenvolveu projetos europeus financiados em diferentes áreas, nomeadamente: tecnologias, automóvel, construção, energia e meio ambiente, alimentação, saúde e bem-estar, TIC e automação, tecnologias no desporto e desportos de inverno, entre outras.

Quanto ao seu modelo de governação, a IDM possui um presidente, um Conselho de Administração (com 5 elementos) e um Conselho Fiscal (com 3 elementos).

4.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

Consultoria para exportação e inovação



A equipa de consultoria da IDM atua como ponto central de contacto para consultas iniciais sobre exportação e inovação. Nesse sentido, ajuda as empresas a adquirir novo potencial para negócios internacionais e é o parceiro de contacto para o desenvolvimento de novos produtos, aumentando o sucesso no mercado e a competitividade das empresas. As empresas encontram assim um serviço que é adequado às suas necessidades, rápido e sem burocracias, sendo apoiadas direta e continuamente. Estes serviços são individualizados e constantemente adaptados às exigências do mercado.

Serviços de Exportação



O Tirol do Sul é sede de muitas empresas capazes de competir à escala global. A decisão de competir no mercado global é, no entanto, complexa e exige previsão e planeamento. Neste sentido, a IDM ajuda as empresas a desenvolverem o seu potencial internacional. O seu portfólio de serviços, continuamente adaptado para responder às necessidades do mercado, inclui:

- Apoio à participação em feiras: A IDM possibilita às empresas a participação em diversas feiras, num stand conjunto, beneficiando de apoio no registo, apoio logístico, apoio na preparação de reuniões com potenciais clientes e, em alguns casos, na obtenção de financiamento para estas atividades;
- Organização de missões: A IDM leva os empresários do Tirol do Sul a missões comerciais, com o objetivo de permitir novos contactos em mercados alvo, tendo como efeito colateral a possibilidade de criação de sinergias com outros empreendedores da região de Tirol do Sul;
- Identificação de parceiros: A IDAM apoia na identificação de parceiros em novos mercados, suportando-se para tal da sua rede alargada de contactos. A IDM apoia na análise dos canais de venda mais adequados, dos potenciais novos clientes e da melhor forma de abordagem ao mercado;
- Organização de missões inversas: A fim de chamar a atenção internacional para as áreas de especialização e conquistas tecnológicas do Tirol do Sul, a IDM organiza visitas à região para profissionais do setor e empresas de outros países. O programa inclui visitas guiadas, workshops, palestras e intercâmbios de empresas;
- Cooperação nas vendas: Com o objetivo de entrada em novos mercados, a IDM promove a colaboração entre empresas da região. Para tal, são criados grupos com um mínimo de 4 empresas e um especialista no novo mercado, recebendo ainda apoio da IDM;
- Serviço de perito em exportação: A IDM apoia o diagnóstico inicial de necessidades da empresa e identifica um perito que pode acompanhar a empresa, podendo ainda apoiar na obtenção de financiamento para esta atividade;
- Eventos informativos: A IDM organiza eventos setoriais ou sobre países específicos, nos quais são partilhadas informações sobre a situação económica, aspectos legais, de mercado;
- Contratos e legislação internacional: A IDM disponibiliza uma ferramenta de autodiagnóstico, que permite às empresas avaliarem as suas necessidades de apoio especializado nesta área. Caso seja necessário, identifica um perito, na rede de parceiros, que pode apoiar nas questões legais e contratuais em novos mercados.

Serviços de Inovação



A IDM apoia as empresas do Tirol do Sul a desenvolver novos produtos, desde a ideia inicial até ao lançamento no mercado, com o objetivo de aumentar o sucesso dos produtos e serviços no mercado e tornar as empresas mais competitivas.

Adicionalmente, a IDM disponibiliza às empresas um serviço para atualização das últimas tendências e desenvolvimentos globais, ajudando a inspirar novas ideias e novos projetos.

Neste sentido, importa salientar os seguintes serviços de apoio à inovação disponibilizados:

- Realização de eventos de informação: A IDM potencia a transferência de conhecimento acolhendo eventos informativos, workshops e seminários que mantêm as empresas atualizadas sobre os mais recentes desenvolvimentos/ projetos do setor, nomeadamente nas áreas de tecnologia, novos mercados e inovação;
- Organização de missões: A IDM leva os empresários do Tirol do Sul a missões comerciais centradas em várias áreas tecnológicas. Essas viagens têm como objetivo disponibilizar aos participantes informações práticas sobre projetos inovadores, questões de interesse futuro e institutos e empresas interessantes de outros países ou regiões;
- Formação de ecossistemas: A IDM coordena alguns “ecossistemas” (grupos de trabalho setoriais), ou seja, apoia a colaboração com órgãos públicos, institutos de investigação e empresas, bem como desenvolve estratégias e linhas de ação para vários setores;
- Estabelecimento de parcerias tecnológicas: A IDM fornece uma variedade de serviços para ajudar as empresas

a encontrar parceiros de investigação ou de tecnologia. Tal inclui a realização de análises de necessidades, a compilação de perfis corporativos de empresas e o planeamento de reuniões iniciais;

- Participação em grupos de trabalho: A IDM organiza e preside a grupos de trabalho que reúnem representantes de várias empresas e centros de I&D. Esses grupos de trabalho permitem que empresas, especialistas e centros de I&D unam forças para desenvolver novas soluções para problemas específicos do setor.

Centro de start-up - *Idea Space, Incubadora de Empresas e Incubadora de projetos*



A IDM possui um centro de start-up que oferece às empresas a oportunidade de desenvolver ideias de negócio inovadoras e transformá-las numa start-up bem-sucedida. O centro de start-up foi estabelecido no **NOI Techpark** (<https://noi.bz.it>) desde 2017 e é um dos mais modernos centros de start-up na Europa. Com uma comunidade forte, formatos e serviços inovadores, a IDM ajuda as start-ups a crescerem de maneira rápida e sustentável.

As principais notícias e eventos relacionados com este centro são regularmente atualizados na página do Facebook. O centro disponibiliza as seguintes modalidades/infraestruturas de apoio:

- Idea Space: Neste espaço, os “criadores” encontram as condições ideais para planear e desenvolver a sua start-up de maneira rápida e eficiente, num local próximo de outras start-ups, centros de I&D e empresas consolidadas. O Idea Space oferece não apenas espaços de trabalho flexíveis e salas de reuniões, mas também um programa de cursos, serviços, conselhos de especialistas e uma comunidade onde equipas individuais podem trocar ideias e apoiar-se mutuamente.

- Incubadora de Empresas: A Incubadora de Empresas destina-se a start-ups e spin-offs com 3 a 5 anos de funcionamento. Proporciona o ambiente ideal para que empresas inovadoras na sua fase inicial de atividade cresçam de maneira rápida e sustentável. Quando estão estabelecidas na incubadora, as start-ups tornam-se parte de uma das comunidades mais inovadoras da região e têm a oportunidade de usufruir de uma ampla rede de contactos e parcerias. Dos serviços disponibilizados às empresas destacam-se: tutoria e coaching; networking e procura de parceiros; reuniões com especialistas; workshops e formação; know-how e transferência de conhecimento; desenvolvimento de produto (com espaço disponível para a criação de protótipos); apoio na procura de investidores e programas de financiamento; programas de aceleração; eventos de rede para a comunidade de start-up; escritórios, oficinas e laboratórios; salas de conferência e reunião.)

- Incubadora de projetos: A IDM apoia os empreendedores no contacto com a administração pública, investidores e parceiros relevantes, disponibilizando também a sua rede local de contactos. A IDM oferece ainda apoio através de especialistas de várias áreas como: Energia & Ambiente, Alimentação, Saúde e Bem-Estar, TIC & Automação, Tecnologias, Tecnologia Agrícola e de Madeira, Construção, Segurança Desportiva, entre outras.

Localização de novos negócios



A IDM oferece consultoria sobre todos os assuntos relacionados com a localização de empresas, oportunidades de cooperação, criação de empresas, financiamento, bem como ajuda para encontrar trabalhadores qualificados e instalações adequadas.

A IDM disponibiliza um portal (<https://immobili-produttivi.idm-suedtirol.com>) que funciona como uma ferramenta para procura de imóveis/ instalações para as empresas, disponíveis na região Tirol do Sul.

Enterprise Europe Network - Rede Europeia de Empresas

Esta Rede apoia e aconselha empresas em toda a Europa e ajuda-as a beneficiar das oportunidades na União Europeia. Com mais de 600 organizações e membros em mais de 60 países dentro e fora da Europa, a *Enterprise Europe Network* é a maior rede de apoio para PME com ambições internacionais. A IDM, em parceria com a IPSE - Câmara de Comércio de Bolzano, é o ponto de contacto local no



Business Support on Your Doorstep

Tirol do Sul para a Enterprise Europe Network e, como tal, ajuda as PME que têm ambição de inovar e crescer internacionalmente.

Estratégias de marketing no Turismo e na Agricultura

Relativamente ao turismo, a IDM pretende criar uma imagem uniforme do Tirol do Sul através da marca “Südtirol”, assegurando que a região e o que esta tem para oferecer ao nível dos produtos e serviços se torna mais conhecida. A IDM está a desenvolver várias campanhas para potenciar a venda dos serviços e produtos da região, através da criação de um sistema inteligente de informação em rede relevante para os turistas.

Na área da agricultura, a IDM apoia a comercialização de alimentos do Tirol do Sul com a designação de rótulo “Denominação de Origem Protegida” (DOP) e “Indicação Geográfica Protegida” (IGP), bem como com o Selo de Qualidade “Südtirol”. Para este propósito, a IDM trabalha em representação de vários setores, incluindo maçã, vinho, speck (um tipo de presunto cru levemente fumado), laticínios, entre outros.

De referir ainda que a IDM organiza vários eventos de marketing - como a *Speck Fair* ou a *Milk Fair* - onde os consumidores podem experimentar os produtos em primeira mão e definir as suas preferências.

4.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspetos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Diversidade de serviços de apoio à exportação e à inovação

A IDM disponibiliza apoio às PME em duas áreas da maior relevância para a sua competitividade: inovação e exportação.

O leque alargado de serviços disponibilizado, prestado com o apoio da rede de contactos da IDM, e atualizado à medida das necessidades das empresas, e a possibilidade de apoio na obtenção de financiamento para algumas das atividades, são aspectos importantes no sucesso da atividade desenvolvida.

Existência de um Centro de start-up com 3 dimensões: Idea Space, Incubadora de Empresas e Incubadora de projetos

Estabelecido no NOI Techpark desde 2017, a IDM possui um centro de start-up que oferece às empresas a oportunidade de desenvolver ideias de negócio inovadoras e transformá-las numa start-up bem-sucedida. Este centro disponibiliza 3 dimensões de apoio: Idea Space (um espaço dedicado à troca de ideias), Incubadora de Empresas (apoio a start-ups e spin-offs que já possuem 3 a 5 anos de funcionamento) e Incubadora de projetos (apoio a empresas no contacto com a administração pública, investidores, parceiros relevantes e especialistas de várias áreas).

Desenvolvimento de estratégias de marketing no Turismo e na Agricultura

A IDM desenvolve estratégias de marketing focadas nas áreas do turismo e da agricultura, potenciando a visibilidade da região do Tirol do Sul.

Na área do Turismo, a IDM pretende dinamizar a marca “Südtirol”, tornando-a mais conhecida e atrativa para os turistas.

Na área da Agricultura, a IDM apoia a comercialização de alimentos do Tirol do Sul com a designação de rótulo “Denominação de Origem Protegida” (DOP) e “Indicação Geográfica Protegida” (IGP), bem como com o Selo de Qualidade “Südtirol”.

5.0 The DMZ at Ryerson University

5.1 Caracterização geral

ADMZ (Digital Media Zone) na Universidade de Ryerson (Toronto, Canadá) iniciou a sua atividade em 2010 como uma incubadora para startups tecnológicas. Em 2018, foi distinguida como a melhor incubadora gerida por uma Universidade, pelo prestigiado ranking do UBI (University Business Incubator).

Toronto é uma cidade impulsionada por uma população residente altamente instruída e com abertura para receber os melhores talentos de todas as geografias ou culturas. Este contexto oferece à DMZ uma rede de parceiros e mentores que partilham os mesmos interesses por tecnologia, inovação e mudança do status quo. Uma comunidade que, em 8 anos, já atraiu mais de 500 milhões de dólares em investimento, que se refletiu na incubação de mais de 350 empresas e consequente criação de mais de 3500 novos postos de trabalho.



A DMZ surgiu como solução para o objetivo de manter os jovens talentos no Canadá. A Universidade percebeu o valor de criar um espaço no campus universitário onde estudantes, recém-graduados e alumni pudessem arriscar com novas ideias e daí obter um rendimento.

Desde então, o sucesso da DMZ levou à criação de mais nove hubs para a inovação na Universidade de Ryerson, que apresenta já cerca de 13% da sua população estudantil a participar em atividades empreendedoras. Estas zonas do campus oferecem as condições ideais para troca de ideias e prototipagem, e quando estes jovens se sentem preparados podem candidatar-se à DMZ, para passarem de conceito a negócio.

Apesar da DMZ ser sediada numa instituição de ensino, o seu ecossistema não está pensado apenas para estudantes. Qualquer empreendedor ou empresa que pretenda usar tecnologia de forma inovadora pode candidatar-se à DMZ, desde que responda aos seguintes critérios:

- Ideia para um negócio inovador, baseado em tecnologia, que trará valor comercial e social;
- Plano de negócios, numa ótica lean canvas;
- Protótipo pronto a ser testado em condições reais;
- Cultura empresarial colaborativa.

O impacto socioeconómico da DMZ não se limita ao âmbito canadiano.

Devido à prioridade dada ao vetor internacionalização, a DMZ tem fomentado ligações com outras incubadoras e aceleradoras por todo o globo, criando sinergias e externalidades em países como Tunísia, África do Sul ou Índia. Por exemplo, a DMZ, em parceria com o Instituto para a Bolsa de Valores de Mumbai, criaram a **Zone Startups India**, uma incubadora que espelha os pontos fortes das duas instituições: uma rede de contactos com mentores para a inovação tecnológica, ao mesmo tempo que alinha a sua iniciativa para aquilo que os mercados procuram (investidores e consumidores). Este modelo de cooperação estabelece bases para o crescimento económico e para mais prosperidade nas populações, mesmo aquelas que não estão relacionadas com estes centros.



5.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

O modelo de ação da DMZ assenta num conjunto de núcleos de trabalho que a instituição denominou como "The 4 C's". Estes são: Coaching, Customers, Capital e Community. Estas linhas de ação acabam por se traduzir em serviços altamente personalizados para cada empresa instalada na DMZ.

A um nível mais macro, a incubadora oferece uma série de iniciativas espaços e serviços (Figura 3).

COACHING	CUSTOMERS	CAPITAL	COMMUNITY
Rede de contactos com investidores e potenciais clientes Acesso a mentores dentro e fora da incubadora Formações de marketing e promoção do produto Eventos dedicados à transferência de conhecimento entre as diferentes startups			
	Salão de eventos para 150 convidados 15 salas de reuniões já equipadas Salas de aulas Espaço para descanso e lazer		

Figura 3: Oferta de espaços e serviços na DMZ

O programa de aceleração de empresas da DMZ está, portanto, assente nas 4 linhas de ação que seguidamente se explanam, mas, sobretudo, todas convergem para criar um ambiente em que o empreendedor apenas precisa de se preocupar com a construção de um plano de crescimento e um plano de vendas. Em média, após quatro meses, as empresas já cresceram cerca de 30%, em comparação com o número de colaboradores que tinham antes de entrarem na DMZ.

COACHING	A DMZ é sede de mentores experientes e bem-sucedidos em desenvolvimento de produto, marketing e elaboração de planos de negócio. A incubadora organiza sessões presenciais (encontros quinzenais) entre empreendedor e mentor para que o aconselhamento não seja apenas superficial mas sim personalizado e ajustado à tipologia ou fase do produto em causa. Esta primeira linha de diálogo também demonstra valor em fases mais avançadas da empresa, já que esta ligação desde cedo com alguém extremamente ligado à indústria em causa (e respetivo mercado) pode vir a ser um ponto diferenciador no momento de expandir ou internacionalizar o negócio. Adicionalmente, a DMZ também promove reuniões entre os diferentes fundadores das startups para poderem partilhar aprendizagens e boas práticas.
CUSTOMERS	A DMZ percebeu desde cedo que a melhor forma de atrair empresas para a sua incubadora era através de um programa bem definido que desse garantias no momento de entrada no mercado. Assim, oferece um programa que acompanha a empresa e o seu produto, desde a fase conceptual até à validação de mercado. Este plano inclui workshops mensais com especialistas de vendas; curadoria de contactos a estabelecer com grupos de consumidores; e também um Roadshow anual que permite às empresas terem uma perspetiva mais ampla das necessidades atuais de diferentes mercados. Este acompanhamento constante e personalizado permite às empresas não só refinar a sua oferta ao longo do tempo como também mitigar riscos associados à não retenção de clientes.
CAPITAL	Olhando para a forma como a DMZ trabalha com as empresas para otimizar a sua abordagem perante os consumidores, é de destacar que semelhante esforço é feito para atrair capital. Para além da rede de investidores (e respetivos angels) que habitualmente colaboram com a incubadora, as empresas na DMZ têm acesso exclusivo a seminários e workshops onde são discutidas oportunidades nos mercados de capitais, assim como a melhor forma de as abordar. Também são dadas formações em fundraising e pitching, e é organizado um Roadshow anual onde as empresas podem colocar em prática esses ensinamentos.
COMMUNITY	Por fim, é também linha prioritária de ação o fomento de um sentimento de comunidade. Este esforço é crucial para que os outros “C’s” sejam maximizados. Com uma rede alumi de mais de 300 startups, fundadores, especialistas e empreendedores tecnológicos, juntamente com investidores e consumidores em constante renovação, a melhor forma de tirar proveito de todas estas experiências e oportunidades é através de um sentimento de união. Para tal, a DMZ organiza e promove eventos informais onde estas diferentes pessoas podem vivenciar momentos onde os seus esforços e paixões são partilhados, constatando as semelhanças que as unem.

Adicionalmente, a DMZ também possui dois programas de pré-aceleração, denominados **DMZ SANDBOX** e **DMZ VALIDATOR**. No primeiro, a incubadora providencia um ambiente de brainstorming para conceitualizações iniciais de produto ou negócio, e, no segundo, é testada a viabilidade e tração da ideia através de uma bateria de testes conduzidos por empreendedores residentes com anos de experiência no mercado.

5.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspectos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Disponibilização de espaços com condições adequadas para troca de ideias e desenvolvimento de projetos

A DMZ apresenta como vantagem competitiva a forma como se posicionou no contexto de campus universitário, ao mitigar receios relativos a rendimento e estilo de vida, oferecendo uma estrutura organizativa para estudantes, recém-graduados e alumni arriscarem novas ideias.

Primeiramente, são criadas condições para troca de ideias e prototipagem, e quando estes jovens se sentem preparados podem candidatar-se à DMZ, para passarem de conceito a negócio.

Núcleos de trabalho dedicados a atrair investidores e clientes para as empresas

Apesar de envolverem metodologias de posicionamento bastante distintas, os núcleos de trabalho CUSTOMERS e CAPITAL apresentam um racional de ação bastante semelhante – mediação bastante próxima das diferentes partes.

CUSTOMERS é um programa de acompanhamento, desde a fase conceptual até à validação de mercado. Inclui workshops mensais com especialistas de vendas; curadoria de contactos a estabelecer com grupos de consumidores; e também um Roadshow anual.

CAPITAL coloca as empresas em contacto com a rede de investidores que habitualmente colaboram com a incubadora, e também oferece acesso exclusivo a seminários e workshops onde são discutidas oportunidades nos mercados de capitais, assim como a melhor forma de as abordar.

Acesso a uma rede de parceiros e mentores altamente qualificada

A DMZ insere-se num ecossistema de empreendedorismo caracterizado por uma população residente altamente instruída e com abertura para receber os melhores talentos de todas as geografias ou culturas.

Este contexto oferece à DMZ uma rede de parceiros e mentores que partilham os mesmos interesses por tecnologia, inovação e mudança do *status quo*.

6.0 Cluster VEGEPOLYS

6.1 Caracterização geral

Localizado no Vale do Loire (França), o **Vegepolys - Cluster Internacional do Setor das Plantas** - reúne um conjunto de organizações a operar em diversas fileiras, designadamente: arboricultura e produção hortícola; horticultura ornamental; produção de frutas e legumes; sementes; viticultura; plantas medicinais e aromáticas; cogumelos; produção de cidra; e tabaco.

Fundado em 2005, o Vegepolys reúne cerca de 400 membros, incluindo empresas envolvidas, direta e indiretamente, na produção de plantas, associações do setor, sindicatos e agências de desenvolvimento, bem como câmaras de comércio e centros de investigação e formação.

Ao nível da estrutura de financiamento, os membros contribuem em cerca de 50% (fees, projetos), sendo que os restantes 50% são garantidos por financiamento público (através da União Europeia, do Governo francês e associações, a nível regional e local).

A excelência da gestão do Vegepolys permitiu que este fosse distinguido pelo ESCA (European Secretariat for Cluster Analysis) com o Gold Label, destacando-se como pontos fortes a sua administração, a variedade de serviços oferecidos, a realização de atividades de networking entre os seus membros, os projetos colaborativos de inovação e a cooperação internacional. Adicionalmente, a elevada visibilidade do Vegepolys e a promoção das suas práticas foram também aspectos salientados.

A meta do Vegepolys é tornar-se um Cluster de referência a nível mundial no que respeita à produção de plantas com benefícios para a saúde e para o meio ambiente. Assim, definiu como principais objetivos:

- Criar e/ou desenvolver plantas que conduzam a um menor consumo de fertilizantes, pesticidas, energia e água, e que tenham um impacto mais favorável na biodiversidade, na saúde e no meio-ambiente;
- Criar plantas diferentes, que possam abrir novos mercados e deste modo aumentar a competitividade das empresas do cluster.

O Vegepolys apoia os membros no desenvolvimento das suas atividades em todo o mundo, bem como na realização dos seus projetos colaborativos inovadores com parceiros internacionais.

6.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

O Vegepolys estrutura a sua atividade nas seguintes áreas:

Informação e networking

O Vegepolys permite aos membros expandir as suas redes de contactos e parcerias e aumentar o seu conhecimento sobre tópicos atuais. Para tal:

- Dinamiza reuniões empresariais, a mais relevante das quais é o VIBE (VEGEPOLYS International Business Event). Desde 2011, o Vegepolys oferece aos seus membros a oportunidade de receberem, durante 2 dias, algumas empresas estrangeiras durante o VIBE. Este evento reúne os principais atores do setor e consiste numa oportunidade para introduzir novas perspetivas estrangeiras ou para contactar com atores internacionais que poderão vir a desenvolver as suas atividades ou estabelecer parcerias em França;
- Desenvolve newsletters temáticas exclusivas para os membros: a VégéM@g, sobre os serviços e atualidades do clusters, bem como sobre as atividades e notícias dos associados; a Flash VIE'tal, com uma visão multisectorial do tema das plantas, organizada nos tópicos consumo, marketing, produtos, atores;
- Disponibiliza uma extranet, com conteúdo técnico, resultados de projetos, entre outra informação;



- Anima um conjunto alargado de eventos para fomentar o networking entre os membros.

Inovação e Investigação e Desenvolvimento

Através do seu Centro de Investigação e Desenvolvimento, o Cluster apoia as empresas e os laboratórios nos seus projetos de I&D, designadamente na realização das seguintes atividades: formalização de um projeto a partir de uma ideia; pesquisa de parceiros; apoio na montagem técnica, jurídica e financeira do dossier de projeto; e identificação de oportunidades de financiamento.

O Vegepolys organiza sessões para partilha de informação científica e técnica e potencia oportunidades de colaboração entre empresas e centros de investigação.

A equipa de inovação do Vegepolys também está disponível para visitar as empresas e ajudar a desenvolver ideias de projetos de inovação.

Com o intuito de identificar ideias de projetos inovadores e conhecer os meios de apoio à conceção do projeto, o Vegepolys lança regularmente pedidos de ideias, de expressão de interesse, de competências, entre outros. Assim, todos os anos, o Vegepolys apresenta, sozinho ou em parceria com outros clusters, concursos de ideias, que podem ser temáticos ou não. Face ao exposto, o Vegepolys presta apoio na construção de projetos e na identificação de possíveis parceiros (empresas e entidades de I&D).

Uma vez que a competitividade das empresas depende de várias formas de inovação (produtos, processos, serviços, organização, distribuição), o Vegepolys assume um importante papel na geração de projetos inovadores. Assim, o cluster potencia, por um lado, que as empresas discutam ideias de projetos inovadores e, por outro, a partilha de experiências e informações que permitam às empresas associadas aumentar a sua competitividade.

Competitividade empresarial

A criação de valor não envolve apenas inovações ao nível do produto, mas também todos os outros tipos de inovação. A função do Vegepolys é impulsionar a interação e a troca de experiências e de informação entre as empresas, de modo a identificar problemáticas comuns, gerar projetos inovadores e aumentar a competitividade das empresas.

Neste sentido, para o crescimento e desenvolvimento das empresas, o Vegepolys providencia:

- **Apoio à definição da estratégia:** através de consultoria especializada, aplicação de questionários e definição de um programa de apoio estratégico;
- **Otimização da organização da empresa e da sua atividade:** o cluster oferece aos seus membros diferentes ferramentas para apoiar a sua organização interna, otimizar os seus processos, integrar critérios de desenvolvimento sustentável, e recrutar e formar os seus recursos humanos;
- **Apoio à internacionalização:** o cluster apoia os seus membros no desenvolvimento da atividade internacional e permite obter visibilidade através do reconhecimento do know-how francês no setor das plantas;
- **Processo de co-inovação com o consumidor:** o Vegepolys representa um living lab, ou seja, é um espaço de cocriação entre consumidores, empresas e investigadores. Assim, os utilizadores estão envolvidos logo no início da fase de design e, em seguida, são questionados em diferentes estados de desenvolvimento do projeto (ideia, conceito, protótipo). Neste processo, os consumidores são, na verdade, os principais atores do processo de inovação, assegurando, assim, a comercialização de novos produtos e serviços.

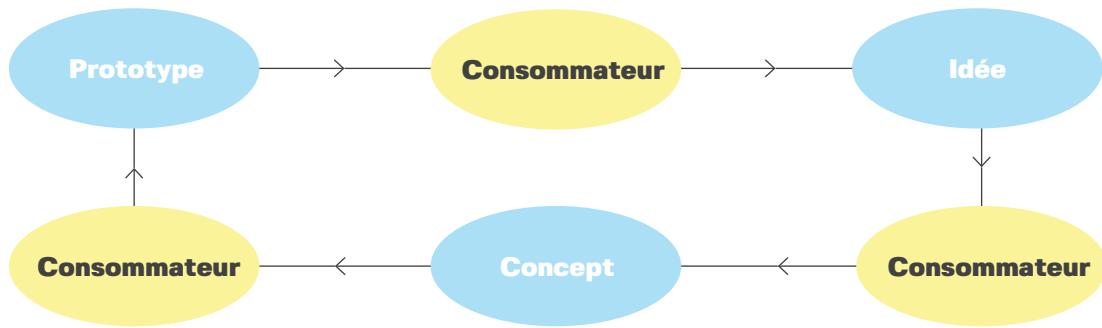


Figura 4: Processo de co-inovação do Vegepolys envolvendo o consumidor

Fonte: <https://www.vegepolys.eu/en/our-services/company-development-and-growth/to-co-innovate-with-the-consumer/>

De salientar ainda que o Vegepolys desenvolve a sua rede internacional e constrói parcerias com outros clusters franceses e estrangeiros. Assim, o Vegepolys é:

- Membro ativo da organização de clusters da AFPC (Association Française des Pôles de Compétitivité);
- Coordenador do consórcio e da rede Plant InterCluster, uma rede francesa de “clusters de plantas” que tem como objetivo estabelecer uma estratégia comum que facilite o desenvolvimento internacional dos clusters e dos seus membros (empresas e centros de I&D);
- Membro da rede NATUREEF, composta por 9 clusters europeus, com o intuito de melhorar a eficiência da gestão dos recursos naturais;
- Parceiro de um projeto europeu iniciado em 2016 (COSME).

6.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspectos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Apoio à entrada das empresas no mercado

O Vegepolys oferece aos seus membros um serviço de vigilância prospectiva e tecnológica, apoiando-os na investigação e no acesso a novos mercados e disponibilizando meios e ferramentas de monitorização que permitem identificar as novas tendências.

O Vegepolys apoia ainda na definição da estratégia da empresa e na identificação de novos mercados e estabelecimento de novas parcerias.

Identificação de ideias de projetos inovadores

Todos os anos, o Vegepolys lança, sozinho ou em parceria com outros clusters, concurso de ideias de projeto, que podem ser temáticos ou não. Para além disso, o Vegepolys presta apoio na construção de projetos e na identificação de possíveis parceiros (empresas e entidades de I&D).

Processo de co-inovação do Vegepolys envolvendo o consumidor

O processo de cocriação de um novo produto ou serviço no Vegepolys envolve a participação do consumidor durante as diferentes fases de desenvolvimento do projeto (ideia, conceito, protótipo). Os consumidores são os principais atores do processo de inovação, assegurando, assim, que estão reunidos os requisitos necessários para a futura comercialização do novo produto ou serviço.

7.0 foodRegio

7.1 Caracterização geral

A indústria alimentar é a segunda maior no estado de Schleswig-Holstein (Alemanha) e um dos principais setores a fomentar trocas comerciais na região. Com uma rentabilidade média de cerca de 15%, a contribuição líquida desta produção regional para a economia alemã está acima da média nacional.



Ainda assim, o que torna a indústria alimentar tão bem-sucedida em Schleswig-Holstein não é apenas as suas economias de escala, mas também a inovação incorporada nos seus processos. Aliás, o Norte da Alemanha tem-se posicionado como uma referência na forma de conciliar a tradição com os ganhos trazidos pela inovação. A região tem sabido maximizar as distintas formas com que diferentes realidades empresariais podem contribuir para a cadeia de valor local. Tanto grandes empresas, com longa tradição, como pequenas entidades recém-criadas têm um papel a desempenhar na geração de receita.

Neste contexto, surge a foodRegio e.V. (doravante, foodRegio), fundada em 2007, como espelho de uma realidade industrial numa região que começou a querer estruturar, formalizar e promover aquilo em que já apresentava vantagens competitivas, de forma a ampliar ainda mais este potencial.

A foodRegio começou como uma associação informal de 14 empresas da indústria alimentar no distrito de Lübeck (estado de Schleswig-Holstein), mas com o lançamento de redes como a BaltFood (rede para a indústria alimentar do Norte da Europa) e da BELTFOOD (parceria entre empresas alemãs e dinamarquesas), o Governo alemão decidiu formalizar as sinergias positivas que se constatavam em Schleswig-Holstein.

Atualmente, a foodRegio conta com 79 membros ativos, tendo-se alargado a cinco estados do Norte da Alemanha, envolvendo produtores, empresas de processamento e fornecedores, e sendo um ponto de referência da indústria alimentar nos mares do Norte e do Báltico.

Em 2014, o Ministério Federal para os Assuntos Económicos e Energia considerou a foodRegio uma das 5 iniciativas mais inovadoras da Alemanha. No mesmo ano, a Iniciativa Europeia para Clusters de Excelência premiou a foodRegio com o seu selo de “prata”, tendo sido a primeira rede do país e a primeira rede para a indústria alimentar na Europa a receber tal distinção.

7.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

A foodRegio tem como maior ponto forte a sua agilidade. Os membros estão muito comprometidos com a ideia da rede, que pode ser sentida em todas as reuniões do foodRegio, nos grupos de trabalho e nos principais eventos. A foodRegio segue uma estratégia clara e tem metas claramente definidas, pretendendo ser avaliada pela forma como as alcança.

Em 2011, foi definido o Plano Estratégico para a rede. Apesar de conter um conjunto de diretrizes para tornar as ações da foodRegio mais transparentes e compreensíveis, devido a um conjunto de princípios claros, não é um instrumento rígido, mas antes um documento vivo que vai sendo atualizado em função dos renovados interesses dos membros da rede.

O Plano Estratégico estabelece objetivos estratégicos para o curto e médio prazo, que se traduzem em oito áreas de atividade nas quais a foodRegio tem encetado iniciativas específicas:



Compras



Logística



Marketing e Comunicação



Recursos Humanos



Formação



Inovação



Qualidade e Certificação



Embalagem

A foodRegio oferece um pacote de benefícios a todas as entidades que fazem parte da rede, que inclui: um livre-trânsito para todos os eventos organizados pela foodRegio, ou em que esta participa; ações de formação e seminários gratuitos; prioridade no momento de considerar parceiros para projetos inovadores; promoção da entidade em campanhas de divulgação assim como tratamento da imagem corporativa; e garantia de oportunidades em momentos de auscultação por parte de legisladores e outros decisores de políticas.

A um nível mais específico, a foodRegio conduz trabalhos nas 8 linhas de ação ilustradas acima:

Compras: A foodRegio compila as necessidades de fatores produtivos das empresas-membro e estabelece contactos com as entidades fornecedoras para que haja economias de escala. Adicionalmente, também dá formação gratuita aos gestores de compras dos seus membros para que tenham um perfil alinhado com temas como a sustentabilidade, cooperação e análise de risco.

Logística: Embora cada empresa tenha a sua própria metodologia para organizar serviços de logística, a foodRegio providencia um serviço de consultadoria e dá formação em temas como “Contratos com transportadoras”, “Inspeções”, “Confirmação de chegada”, “Terminais de Tráfego Combinado”, “Logística ‘Verde’”, entre outros.

Marketing e Comunicação: O foco desta área de atividade é estudar o consumo e determinar o(s) grupo(s) de potenciais clientes que cada empresa pode, realisticamente, almejar atrair. A partir destes diagnósticos iniciais, a foodRegio providencia serviços de consultadoria aos departamentos de desenvolvimento de produto de cada membro.

Recursos Humanos: A foodRegio organiza reuniões frequentes onde junta Diretores Gerais, responsáveis pelos departamentos de recursos humanos, e outros gerentes das empresas associadas, para se discutirem e partilharem ideias sobre problemáticas diárias como a educação/formação em contexto de trabalho; o absentismo; o diálogo com as comissões de trabalhadores; a integração de colaboradores com deficiência; o grau de participação dos trabalhadores nas ideias para produto; e questões como a gestão de horas, remunerações, progressão na carreira, entre outras. Adicionalmente, a foodRegio também patrocina a frequência de representantes das empresas na Licenciatura em Economia de Engenharia da Universidade de Ciências Aplicadas de Lübeck (o estado de Schleswig-Holstein comissionou à foodRegio a regência desta licenciatura), e no Programa de Formação em Operação de Máquinas da Indústria Alimentar (certificado pela Câmara de Comércio e Indústria).

Formação: O principal objetivo desta linha de ação é suprir a escassez de trabalhadores qualificados na indústria alimentar, através de um tratamento da imagem desse mercado de trabalho, sobretudo aos olhos dos mais jovens, que trazem consigo o state-of-the-art aprendido ao longo do seu percurso recente nas Universidades do Norte da Alemanha. Um caso paradigmático é a campanha Food Starter, uma iniciativa promovida por 7 empresas-membro da foodRegio, que garantem 200 estágios profissionais em departamentos como Vendas, Engenharia

de Produto ou TIC. Os recém-graduados podem candidatar-se diretamente no website e estudantes ainda a meio do seu percurso académico podem complementar os seus currículos com programas de educação cooperativa em contexto industrial. Para trabalhadores mais experientes, a foodRegio também providencia formação em tópicos como Kaizen, preparação para feiras comerciais, inspeção de prateleiras, sensores, legislação na China e Médio-Oriente, entre outros.

Inovação: O termo “inovação”, para a foodRegio, não é um instrumento de marketing. A rede tem no terreno um grupo de trabalho que fornece aconselhamento personalizado no local de trabalho. O grupo de trabalho conduz a sua ação mais numa ótica de procura do que de oferta, ou seja, as formações ministradas são adaptáveis às necessidades de cada empresa, para que as suas competências se tornem mais adaptáveis à mutabilidade constante do mercado e às exigências do consumidor moderno.

Qualidade e Certificação: Tendo em conta a relevância da Qualidade e Certificação na indústria alimentar, este grupo de trabalho facilita a troca de experiências entre gestores de qualidade e permite que os responsáveis da rede fiquem a conhecer as necessidades das empresas.

Embalagem: A preocupação da foodRegio neste tema, juntamente com o Ministério Federal para os Assuntos Económicos e Energia, é garantir que as embalagens, rotulagem e outros acondicionamentos são vistos como uma resposta a três desafios – Proteção, Transporte e Estética. A parceria com a entidade ministerial dá garantias às empresas que as ações de formação promovidas pela foodRegio cumprem com as exigências mais atuais para requisitos funcionais.

7.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspetos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Definição estratégica clara e permanentemente atualizada

Parte do sucesso da foodRegio deve-se ao facto de ser extremamente rigorosa na calendarização e cumprimento das atividades (em particular das reuniões) com os associados. A foodRegio tem constatado que esses eventos ou grupos de trabalho, ao serem pontos de referência nos cronogramas das empresas, tornam a tradução de reunião para ação concreta muito mais eficaz.

Ao mesmo tempo, e apesar do Plano Estratégico para a rede conter um conjunto de diretrizes, este é um documento vivo que vai sendo atualizado em função dos renovados interesses dos membros da rede.

Benefícios claros para as empresas associadas

A foodRegio oferece um pacote de benefícios a todas as entidades que fazem parte da rede. Esta primeira linha de ação torna a rede imediatamente cativante para um potencial associado, porque vê respostas para desafios quotidianos, cuja resolução é por vezes complexa, nomeadamente: identificação de parceiros para projetos inovadores, promoção da empresa e do produto, abertura de canais de comunicação com decisores políticos.

A um nível mais específico, a rede conduz trabalhos em diferentes linhas de ação que vão ao encontro de problemas mais estruturais.

Linhos de ação principais bem detalhadas e focadas em resultados no terreno

Apesar das oito áreas de atividade, nas quais a foodRegio tem encetado iniciativas específicas, terem designações que poderiam ser emparelhadas (como Compras e Logística; Recursos Humanos e Formação; Qualidade, Certificações e Embalagem), a sua subdivisão justifica-se porque cada uma tem objetivos estratégicos bem delineados e todas cumprem funções suficientemente distintas para gerarem impactos diferentes.

8.0 The Gratitude Network

8.1 Caracterização geral

Randy Haykin é um empreendedor, investidor e business angel que ao longo da sua carreira profissional esteve ligado a empresas como a Yahoo (onde foi fundador e vice-presidente de marketing e vendas), Apple Computer, entre outras.



Haykin começou a dedicar-se à vitivinicultura como uma atividade de lazer, sendo vitivinicultor e dono de uma empresa de comercialização de vinhos. Ao conhecer cada vez melhor as estruturas socioeconómicas que operam no setor, Haykin foi-se apercebendo que a maioria dos trabalhadores presentes na região (Wine Country, Califórnia) provinha de comunidades latinas desfavorecidas (muitos imigrantes mexicanos). Neste contexto, em 2010 Haykin decidiu criar a The Gratitude Network (doravante, apenas Gratitude Network), com a missão de otimizar processos para que empreendedores sociais, particularmente aqueles que servem a "base da pirâmide", possam ter modelos de ação dinâmicos, inovadores e, sobretudo, com impacto. A Gratitude Network surgiu como resposta à constatação de que as pessoas que são marginalizadas pela sociedade e vivem com os constantes pesos do medo e da pobreza têm muita dificuldade em encontrar e confiar em instituições, incluindo instituições de cariz social.

Mais especificamente, algo notório para Haykin ao interagir com os trabalhadores nas regiões vinícolas, e o seu estilo de vida itinerante, era a falta de referências que os pais poderiam dar aos filhos. Os trabalhadores preocupavam-se bastante pelo facto de a instabilidade decorrente da constante mobilidade (e que se reflete em questões concretas, como o percurso escolar dos filhos) vir a impedir as gerações futuras de quebrarem o ciclo vicioso e melhorarem significativamente a sua qualidade de vida.

Assim, a Gratitude Network posicionou-se desde o início como um ponto de referência quer para empreendedores que desejam imprimir mudança no tecido social, quer para os pais que precisam de um "farol" para os seus descendentes.

Atualmente, a Gratitude Network está presente em 33 países, financiando 58 empreendedores, dos quais 89% são mulheres ou não-caucasianos.

8.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

A abordagem da rede passa por procurar os melhores empreendedores sociais, que estão a contribuir para melhorar a vida de crianças desfavorecidas, estabelecer parcerias entre estes e grandes organizações humanitárias, outras organizações de inovação social, e até universidades, e, deste modo, providenciar serviços de gestão, consultadoria e orientação para que a parceria esteja otimizada e alinhada para problemas concretos como inserção social de jovens, ensino, entre outros.

Adicionalmente, os empreendedores selecionados têm não só acesso a um leque alargado de formadores das mais diversas proveniências e backgrounds académicos (cerca de 20) mas também a possibilidade de se candidatarem a uma bolsa – The Gratitude Network Fellowship – que financia um programa de desenvolvimento de liderança de 12 meses. Este programa inclui formação em gestão de recursos humanos e em resolução de problemas operacionais, contacto com especialistas do setor em que o empreendedor atua, promoção de um acompanhamento personalizado e presencial com consultores experientes, assim como garantia de apoios contínuos após a conclusão da bolsa.

A visão geral para a atividade da Gratitude Network estrutura-se nos seguintes eixos:



A partir deste posicionamento, a rede atua como uma organização de líderes experientes que identificam, nutrem, orientam e financiam entidades inovadoras de impacto social, sobretudo as que se focam em crianças e respetiva educação. Essas instituições recebem da Gratitude Network formação e orientação que ajuda a redefinir a trajetória de atuação para novos patamares. Neste processo são introduzidos a uma rede de pessoas, recursos e financiamento que apoiam esta transição.

A preocupação principal da Gratitude Network é de que este financiamento e formação sejam aplicados em iniciativas inovadoras que transformem positivamente as seguintes áreas:

- Educação
- Tecnologias de Aprendizagem
- Saúde e bem-estar
- Os direitos das crianças

Com esta abordagem a rede espera tornar os empreendedores sociais mais atrativos aos olhos de outros setores da economia, nomeadamente investidores.

Para abordar os problemas de cada comunidade, a rede conta com o trabalho de **Formadores Estratégicos**, colaboradores com capacidade demonstrada em reconhecer as particularidades de cada cenário, assim como na facilidade em estabelecer uma primeira linha de relacionamento de confiança. Esta intervenção inicial é de elevada sensibilidade, quer ao nível empresarial – identificação de áreas críticas a intervir –, quer ao nível interpessoal.

Existindo “alinhamento” entre o Formador Estratégico e o empreendedor/empresário, o primeiro recorre à extensa lista de contactos da Gratitude Network e estabelece uma ponte ligação com um (ou mais) Consultor Especialista. Um exemplo paradigmático materializou-se em 2014, quando a empresa Springboard Collaborative (que desenvolve formação para famílias e professores no sentido de reduzir défices de literacia), por via da Gratitude Network, estabeleceu uma parceria com os Estúdios de Animação Disney/Pixar, porque Ed Catmull (Presidente dos Estúdios e Consultor Especialista para a Gratitude Network) foi atraído pelo potencial desta pequena empresa.

Este trabalho de consultadoria consubstancia-se em intervenções, após diagnóstico, para melhorar processos nas seguintes áreas:

- Crescimento adequado ao estágio de vida da empresa;
- Gestão de recursos humanos, com foco na compreensão das necessidades do trabalhador;
- Administração e responsabilidades fiduciárias;
- Vendas e marketing de um produto/serviço com as particularidades da ação social;
- Conhecimento de diferentes geografias e culturas para ser mais eficaz no pitch.

Adicionalmente, os empreendedores que forem selecionados para a **The Gratitude Network Fellowship** têm acesso a uma “Leadership roundtable” a cada 2 meses onde podem partilhar metodologias e aprendizagens; têm a oportunidade de fazer parte do “Leadership Summit” anual, organizado pela Gratitude Network, onde podem demonstrar os seus resultados e estabelecer contactos com possíveis colaboradores interessados; são automaticamente inseridos nos canais de promoção da rede, como website, página de Facebook, newsletter de correio eletrónico, e recebem convites para eventos.

O elemento chave que diferencia a Gratitude Network de outras redes de ação social é a forma como os seus consultores, parceiros e ativistas estão focados em resolver os pequenos problemas primeiro, acreditando que, cumulativamente, tal conduzirá a mudanças de paradigma em grande escala.



Figura 5: Ed Catmull, co-fundador da Pixar e mentor na Gratitude Network

Segundo esta abordagem, a Gratitude Network tem conseguido resultados e impacto nos mais diversos contextos. De entre estes destacam-se os seguintes:



Tools for Learning • Tools for Life

A Gratitude Network providenciou mais de um ano de coaching em “Liderança”, dois meses de tutoria personalizada em desenvolvimento organizacional, e presença televisiva.

A Dovetail Learning passou a servir cerca de 100.000 crianças em 248 escolas de 9 países, tendo já requisições de mais 35 países.



Esta parceria consistiu em apoiar a Partners in School Innovation a fazer a transição para um modelo financeiro mais sustentável, sem dependência da filantropia de terceiros. Também foi dada formação ao CEO na componente de promoção da marca.

Curiosamente, a maior robustez financeira atraiu mais 500.000\$ em filantropia. E com as novas tipologias de financiamento a instituição conseguiu aumentar em 24% o número de alunos apoiados.



O apoio da Gratitude Network consubstanciou-se em guiar a organização num período de reestruturação, incluindo coaching em “Liderança”, avaliação de colaboradores, e reavaliação das estratégias de marketing e de angariação de fundos.

Neste período foram contratadas mais 300 mulheres e houve um aumento de 65% no número de crianças apoiadas.
A ajuda dada à Lively Minds abordou temas desde liderança,



organização executiva até gestão de recursos humanos.

Esta abordagem permitiu à instituição escalar a sua operação, registando aumentos no número de comunidades em que opera (mais 161%) e no número de formadores afiliados (mais 302).

8.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspetos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Ponto de referência quer para empreendedores quer para pessoas desfavorecidas

A Gratitude Network alia-se aos melhores empreendedores sociais, através do estabelecimento de parcerias entre estes e grandes organizações humanitárias, outras organizações de inovação social, e até universidades, e, deste ponto, providencia serviços de gestão, consultadoria e orientação para que a relação esteja otimizada e alinhada com problemas concretos como inserção social de jovens, ensino, entre outros.

Vários níveis de acompanhamento

A rede vê o processo empreendedor como uma série de problemas a resolver, distribuídos pelos diferentes estágios do ciclo de vida de uma empresa:

1. Formação às equipas de desenvolvimento de produto, para que haja um ajuste entre oferta e procura e, assim, os trabalhadores sintam que estão envolvidos num processo com utilidade, integrados e membros com impacto na sociedade civil;
2. Demonstrar a importância e mais-valia que existe em dar aos trabalhadores uma voz no momento de definir o modelo de negócios e estratégia de posicionamento no mercado;
3. Criar condições para que estas comunidades desfavorecidas sejam tidas em conta no momento de distribuir resultados.

Colaboração com formadores e consultores especializados

A rede conta com o trabalho de Formadores Estratégicos, colaboradores com capacidade demonstrada em reconhecer as particularidades de cada cenário, bem como de Consultores Especialistas, com experiência em diferentes áreas (gestão, recursos humanos, vendas e marketing, captação de financiamentos, entre outros), capazes de apoiar os empreendedores sociais.

9.0 Sviluppo Basilicata

9.1 Caracterização geral

A Região de Basilicata, localizada no sul da península italiana, conta com cerca de 600 mil habitantes distribuídos por aproximadamente 10.000 km², resultando numa densidade de 59,1 hab/km², ou seja, uma densidade baixa para a média nacional italiana de 200,4 hab/km². Basilicata é considerada uma Região pobre no panorama italiano, com uma elevada taxa de desemprego. O setor produtivo é aquele com maior impacto na economia local, em grande parte, devido à indústria automóvel e química existente na Região. Recentemente, têm sido realizados investimentos no sentido de explorar as reservas petrolíferas existentes.

SviluppoBasilicata

É neste contexto que, em 2009, surge a **Sviluppo Basilicata**, uma empresa pública dedicada ao desenvolvimento da Região de Basilicata, detida a 100% pelo governo regional. A Sviluppo Basilicata assume particular relevância como estudo de caso, dada a sua localização geográfica (afastada do centro de negócios) e as atividades desenvolvidas nos setores da “economia verde”, indústrias criativas e biotecnologia.

Esta entidade é o organismo intermediário que na região de Basilicata é responsável pela gestão financeira dos fundos europeus para o desenvolvimento regional e dos fundos privados para a capitalização de PME locais, sejam elas novas ou já existentes. Deste modo, a Sviluppo Basilicata opera como uma entidade financeira regional para o desenvolvimento, investigação e competitividade do território de Basilicata. Para alcançar estes objetivos, a empresa contribui para a implementação de programas locais e regionais para o desenvolvimento económico e social no âmbito do planeamento regional, e leva a cabo atividades instrumentais na Região Basilicata relacionadas com financiamento e serviços.

A Sviluppo Basilicata coopera frequentemente com a Invitalia - Agência Nacional para a Promoção do Investimento Interno e Desenvolvimento Empresarial, no sentido de gerir os diversos desenvolvimentos empresariais.

Nesse sentido, e com o objetivo de fomentar o desenvolvimento empresarial e regional, a Sviluppo Basilicata procedeu à criação de incubadoras de empresas de diferentes áreas de atividade, sendo responsável pelas atividades de gestão das mesmas.

Na cidade de Matera, classificada como património Mundial da UNESCO pelo seu centro antigo (Sassi di Matera) e pelas igrejas rupestres, encontra-se a incubadora de indústrias criativas. De salientar que, em 2019, Matera é Capital Europeia da Cultura.

9.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

Em termos de espaços, as incubadoras geridas pela Sviluppo Basilicata disponibilizam diferentes tipos de espaço, incluindo oficinas, espaços de acolhimento para serviços e áreas de co-working. Seguidamente apresentar-se-á uma breve descrição dos espaços disponibilizados por cada uma das incubadoras.

Incubadora de Alta Val D'Agri

- Zona Industrial de Viggiano;
- Foco na Economia verde;
- Dois edifícios remodelados, divididos entre escritórios, oficinas e postos de trabalho em regime de co-working;
- Serviços de água industrial;
- Serviço de receção de telefone e fax;
- Espaços comuns, incluindo uma sala para conferências e eventos, e salas para reuniões e formação.

Incubadora de Rioni Sassi Matera

- Incubadora de empresas “difusa”, uma vez que, as empresas se instalaram em edifícios localizados ao longo do centro antigo da cidade de Matera, revitalizado e recuperado arquitetonicamente, em oposição à partilha de um mesmo edifício com diferentes salas;
- Aberta a empresas e indivíduos que trabalham na área das indústrias culturais e criativas;
- Escritórios e postos de trabalho em regime de co-working;
- Uma sala polivalente para conferência e eventos (com equipamento audiovisual);
- Uma sala de reuniões.

Incubadora de Metapontum

- Implantada na localidade de Metaponto de Bernalda;
- Integrada no centro de investigação Metapontum Agrobios (parceiro tecnológico);
- Foco na Biotecnologia e setor agroalimentar;
- Escritórios e postos em regime de co-working;
- Laboratórios, estufas e campos experimentais;
- Salas de conferências e reuniões;
- Serviço de cafeteria.

Incubadora de Potenza

- Implantada no Campus Universitário de Macchia Romana
- Apoio na fase de pré-incubação e incubação
- Serviços de apoio individualizados
- Espaços de escritório e postos de trabalho em regime de co-work; • Salas de reuniões, receção, espaços para eventos e espaços sociais

De forma a aceder aos serviços de incubação, as empresas devem participar numa reunião informativa junto da equipa da Sviluppo Basilicata, posteriormente, entregar um formulário de candidatura preenchido que será sujeito a uma avaliação e em caso de aprovação, procede-se à elaboração de um contrato de prestação de serviços. A duração do período de residência é de 3 anos, que poderá ser estendido por mais 3. No caso de se tratar de um posto de trabalho em regime de co-working, a duração será de 6 meses que poderá ser estendida por mais 6, sob deliberação.

Todas as empresas que são aceites beneficiam de serviços básicos como: estacionamento; possibilidade de reservar espaços comuns; energia elétrica; aquecimento; água potável; receção a visitantes; vigilância; correio; fotocopiadora; fax; telefone; e internet.

Já a um nível mais avançado, os serviços de incubação prendem-se, principalmente, com a estratégia de tornar os espaços num “HUB” com vista ao desenvolvimento eficiente de projetos. Assim, as incubadoras são o melhor lugar para instalar a equipa técnica e administrativa, procurar potenciais investidores e encontrar parceiros a nível científico e tecnológico. Neste contexto, são disponibilizados especificamente os seguintes serviços:

- Ligação a redes empresariais locais e europeias;
- Apoio na procura de parceiros para a realização de projetos comunitários;
- Assessoria financeira e jurídica;
- Promoção por meio de ferramentas de comunicação institucionais;
- Ligação a centros de investigação e de ensino superior.

Na Incubadora de Alta Val D'Agri encontram-se implantadas um conjunto de entidades ligadas ao setor da “economia verde”, dedicadas principalmente ao desenvolvimento de equipamentos associados às energias renováveis, software para gestão de consumos energéticos; consultoria nas áreas da saúde, segurança e ambiente; investigação na área do desenvolvimento sustentável, entre outras atividades.

Por outro lado, na Incubadora de Rioni Sassi Matera, estão instaladas entidades associadas às indústrias culturais e criativas. Ao contrário de muitas incubadoras modernas, localizadas em áreas industriais, esta está sedeadas no centro histórico de Matera, uma das cidades mais antigas do mundo, e que foi classificada como Património Mundial da UNESCO em 1993. Lugares como este são rapidamente sinalizados pela sociedade civil como ponto de interesse e, como tal, a incubadora tornou-se uma atração tanto para os visitantes locais como para produtores internacionais de arte e cultura.

Outro recurso diferenciador desta incubadora é o acesso a artesãos locais, especialmente aqueles que trabalham com matérias-primas tradicionais (pedra, madeira, couro, argila) com os quais artistas e designers podem estabelecer relações profissionais e criativas. A incubadora tornou-se assim um centro para a cultura e criatividade onde a inovação, o design e o artesanato local antigo se unem para tornar Matera uma referência do empreendedorismo moderno. Desta união entre o antigo e o novo, entre campos artísticos e indústria surge um novo modelo para a revitalização de regiões e as pequenas empresas nelas sedeadas. A Sviluppo Basilicata, a presença da incubadora cultura de Sassi, que representa uma oportunidade para empresas e projetos nos setores culturais e criativos, e de projetos como “The Open Design School” foram decisivos para que Matera ganhasse o lugar de Capital Europeia da Cultura em 2019.

Adicionalmente, destacam-se as valências que a Sviluppo Basilicata apresenta ao nível da comunicação e estabelecimento de parcerias. A Sviluppo Basilicata recorre a diferentes materiais comunicacionais, no sentido de promover e divulgar as atividades das entidades aí instaladas. A empresa produz materiais de informação como é o caso de brochuras de apresentação das incubadoras, dos projetos desenvolvidos e dos eventos de formação/orientação. Também organiza conferências e workshops, que constituem oportunidades para alargar a rede de networking, que inclui secretarias regionais, associações, organismos financeiros, e instituições de ensino superior, a nível local, nacional e internacional. Como resultado destas parcerias, a Sviluppo Basilicata participa num conjunto diverso de projetos nacionais e internacionais, estes últimos principalmente projetos financiados no âmbito do Programa de Cooperação Transnacional do Sudeste da Europa.



Figura 6: Competição de startups, uma de muitas atividades promovidas.

Fonte:<https://twitter.com/SviluppoBas/media>

9.3 Fatores críticos de sucesso

Da análise deste caso de sucesso, os três aspectos mais relevantes para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro são os seguintes:

Aliança entre campos artísticos e indústria

A Sviluppo Basilicata, e Incubadora Rione Sassi em particular, são uma referência de como valorizar a singularidade do território, enaltecendo a sua exceléncia científica, cultural e estética no contexto internacional. Através do desenvolvimento das indústrias criativas e culturais de uma região, com a participação dos stakeholders públicos e privados, torna-se mais fácil encontrar uma identidade para o território e exportá-lo como marca.

As incubadoras geridas pela Sviluppo Basilicata disponibilizam diferentes tipos de oferta

Na Incubadora de Alta Val D'Agri encontram-se implantadas um conjunto de entidades ligadas ao setor da “economia verde”, dedicadas principalmente ao desenvolvimento de equipamentos associados às energias renováveis, software para gestão de consumos energéticos, entre outras atividades.

Por outro lado, na Incubadora de Rioni Sassi Matera, estão instaladas entidades associadas às indústrias culturais e criativas, sendo de destacar a Confederação Geral da Indústria Italiana, a principal associação representativa das empresas de manufatura e serviços italianas.

A Sviluppo Basilicata recorre a diferentes estratégias comunicacionais

A Empresa produz materiais de informação como brochuras de apresentação das incubadoras, dos projetos desenvolvidos e dos eventos de formação/orientação. Também organiza diversas conferências e workshops.

Este trabalho de comunicação constante permite alargar a rede de networking, que inclui secretarias regionais, associações, organismos financeiros, e instituições de ensino superior, a nível local, nacional e internacional.

10.0 Síntese e recomendações

A análise realizada permitiu identificar um conjunto de boas práticas nacionais com “fatores críticos de sucesso” e principais lições que poderão inspirar as iniciativas a implementar no Douro. Assim, a identificação de elementos comuns aos diferentes estudos de caso possibilita a construção de um quadro de ensinamentos a reter, que serão úteis para a realidade do apoio ao empreendedorismo no Douro.

Estratégia

É importante a existência de uma **definição estratégica clara das atividades**, que devem ser planeadas e implementadas de forma rigorosa, em particular as reuniões e eventos envolvendo diferentes atores locais/parceiros. Deste modo, as atividades da rede podem tornar-se pontos de referência nas atividades dos membros e parceiros.

Estas entidades demonstram um nível ainda mais avançado de organização: **flexibilidade** e Planos Estratégicos que funcionam como **documentos vivos**, que vão sendo atualizados em função dos renovados interesses dos seus membros.

Atividades e infraestruturas de apoio

É importante considerar que existem diferentes tipos de potenciais empreendedores e desenhar **programas específicos para aqueles que serão prioritários para o empreendedorismo regional**.

Os casos analisados demonstraram a relevância da oferta de **serviços de valor acrescentado de apoio ao empreendedorismo, diferenciados** consoante as fases do processo de desenvolvimento da ideia/ empresas, desde a pré-incubação, à incubação e à aceleração de empresas.

Nos casos analisados, sobressaem os **serviços de apoio à inovação e à internacionalização**. O leque alargado de serviços disponibilizado, prestado com o apoio da rede, e atualizado à medida das necessidades das empresas, e a possibilidade de apoio na obtenção de financiamento para algumas das atividades, são aspectos importantes no sucesso da atividade desenvolvida.

No que se refere a projetos de inovação, foram identificados diferentes papéis para as redes, desde o lançamento de calls, ao apoio na construção de projetos e na identificação de possíveis parceiros (empresas e entidades de I&D) até ao envolvimento dos consumidores, em processos de cocriação.

Os serviços de **acompanhamento do desenvolvimento do produto** até à fase de validação de mercado (incluindo atividades como workshops com especialistas de vendas e apoio no estabelecimento de contactos com grupos de consumidores, bem como contactos com potenciais investidores) demonstraram ser também um aspecto importante para os empreendedores.

De salientar ainda os **serviços de vigilância prospetiva e tecnológica**, apoiando as empresas na monitorização e identificação de tendências.

A existência de espaços adequados para instalação de empresas foi outro aspeto identificado como relevante. Tendo em consideração as diferentes necessidades de empresas em estágios de desenvolvimento muito distintos, são disponibilizados **espaços com diferentes características para instalação de empresas**: coworking, pré-incubação, incubação e aceleração. Nestes espaços é possível conviver e trabalhar com as melhores empresas e outras equipas de empreendedores, bem como receber consultoria especializada.

Também a oferta de serviços de **formação especializada** e avançada constitui um meio importante de geração de oportunidades de empreendedorismo.

Equipas multidisciplinares e capacitadas

Para que as entidades possam prestar este apoio é essencial a existência de **equipas capacitadas, multidisciplinares**, que possam apoiar os diferentes aspetos da gestão empresarial sem perder de vista aspetos como o impacto social e ambiental que as empresas possam criar.

As entidades estudadas demonstram que um dos fatores-chave para transmitir confiança e segurança é ter uma equipa de técnicos que não só percebem a linguagem associada a cada desafio, mas também estão informados acerca das melhores metodologias. Os casos estudados mostram que é importante colocar desde cedo os especialistas a comunicar com os empresários.

Adequação das iniciativas às especificidades regionais

Os territórios devem promover e potenciar o desenvolvimento de atividades económicas sustentáveis e nesse sentido é importante **explorarem os pontos fortes associados aos seus recursos endógenos**. Assim, a estratégia da rede deve assentar na promoção dos recursos que podem trazer maior valor acrescentado para a região, tendo sido analisados casos de redes focadas nos setores da agricultura e do turismo.

Os valores culturais do território foram também explorados num dos casos, através do apoio às **indústrias culturais e criativas** e do envolvimento dos stakeholders públicos e privados, o que foi importante para que a cidade fosse reconhecida como Capital Europeia da Cultura.

A presença da rede de forma deslocalizada no território foi um ponto destacado, uma vez que permite um acompanhamento mais personalizado aos empreendedores. Neste processo, é importante o **apoio aos empreendedores a nível local, através de parceiros/ agentes municipais**. Nos casos analisados, estes agentes realizam também aconselhamento individualizado sobre questões-chave do empreendedorismo, orientações a seguir, meios de financiamento, subsídios disponíveis, propriedade industrial, entre outras.

Parcerias

Para uma dinamização bem-sucedida do tecido económico centrado no potencial do território é importante a **participação ativa de diferentes stakeholders territoriais relevantes**, que ajudem a implementar uma estratégia de desenvolvimento económico sustentável para a região. Nesse sentido, é fulcral operacionalizar um modelo de governação que permita agrregar diferentes parceiros públicos e privados (e.g. administração pública, empresas, centro tecnológicos, instituições de ensino superior e de investigação, organizações humanitárias e outras organizações de inovação social,), que empreendam esforços concertados na mesma direção. A inclusão na rede de indivíduos, incluindo mentores e especialistas, é também um instrumento que pode ser colocado ao serviço do apoio e desenvolvimento das ideias e empresas.

Comunicação

A utilização de **diferentes meios e canais comunicacionais** (desde brochuras de apresentação das infraestruturas e serviços e dos projetos desenvolvidos, a meios digitais, como internet e redes sociais, e à participação e organização de eventos) permite reforçar a visibilidade da rede e alargar a rede de networking, a nível local, regional nacional e internacional.

A **clareza da mensagem**, através da transmissão clara dos benefícios e apoio oferecidos aos empreendedores, foi também um aspeto destacado.

Atividades de fomento da cultura de empreendedorismo

A promoção do empreendedorismo começa nas camadas mais jovens, tendo-se analisado exemplos de **fomento da cultura de empreendedorismo junto dos estudantes** de diferentes níveis de ensino. Nestas iniciativas são abordados diferentes tópicos de interesse e dinamizadas visitas guiadas aos espaços de criação e coworking disponibilizados na região.

Foram ainda identificadas atividades de trocas de experiências entre fundadores, especialistas, investidores e consumidores, em **eventos de caráter mais informal**.

www.hundouro.pt