

# hup!douro

Implementação da rede Empreendouro - Fase I

## *P2.2. Estudo de benchmarking nacional*

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

### P2.2. Estudo de *benchmarking* nacional

**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.8
2.0 - INVESTALGARVE - REDE REGIONAL DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO REGIONAL	p.12
2.1 Caracterização geral	p.12
2.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.12
2.3 Fatores críticos de sucesso	p.15
3.0 - INVESTBRAGA - AGÊNCIA PARA A DINAMIZAÇÃO ECONÓMICA	p.16
3.1 Caracterização geral	p.16
3.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.17
3.3 Fatores críticos de sucesso	p.21
4.0 - INCUBADORA E ACELERADORA DE EMPRESAS DO INSTITUTO PEDRO NUNES	p.22
4.1 Caracterização geral	p.22
4.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.23
4.3 Fatores críticos de sucesso	p.25
5.0 - UPTEC - PARQUE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO	p.26
5.1 Caracterização geral	p.26
5.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.26
5.3 Fatores críticos de sucesso	p.28
6.0 - IERA INCUBADORA DE EMPRESAS DA REGIÃO DE AVEIRO	p.29
6.1 Caracterização geral	p.29
6.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.29
6.3 Fatores críticos de sucesso	p.32
7.0 - BLC3 - CAMPUS DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	p.33
7.1 Caracterização geral	p.33
7.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.34
7.3 Fatores críticos de sucesso	p.36
8.0 - REDE DAS ALDEIAS DO XISTO	p.37
8.1 Caracterização geral	p.37
8.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.38
8.3 Fatores críticos de sucesso	p.40
10.0 - SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	

9.0 - FUNDAÇÃO AEP	p.41
9.1 Caracterização geral	p.41
9.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo	p.41
9.3 Fatores críticos de sucesso	p.43
10.0 - SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	p.44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Território da Comunidade Intermunicipal do Douro</i>	p.8
Figura 2: <i>Esquema orientador do plano de ação da rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social</i>	p.13
Figura 3: <i>Composição dos órgãos de governação da rede Investalgarve</i>	p.14
Figura 4: <i>Eixos e objetivos estratégicos da InvestBraga</i>	p.16
Figura 5: <i>Metodologia de elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico de Braga</i>	p.17
Figura 6: <i>Infraestruturas existentes em Braga na área da investigação e inovação</i>	p.18
Figura 7: <i>Exemplos de ações do Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico de Braga</i>	p.19
Figura 8: <i>Banner da 2a edição da Semana da Economia de Braga</i>	p.20
Figura 9: <i>Banner da 51.a feira AGRO</i>	p.20
Figura 10: <i>Programas da Startup Braga</i>	p.22
Figura 11: <i>Áreas de atuação do IPN</i>	p.23
Figura 12: <i>Serviços disponibilizados pela IPN-Incubadora</i>	p.24
Figura 13: <i>Serviços disponibilizados pela Aceleradora de empresas</i>	p.27

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 14: <i>Polos do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto</i>	p.27
Figura 15: <i>Benefícios da Escola de Startups do UPTEC</i>	p.27
Figura 16: <i>Localização dos polos de incubação da IERA</i>	p.29
Figura 17: <i>Eixos prioritários de intervenção definidos na PAVEI</i>	p.29
Figura 18: <i>Exemplos de iniciativas e ações promovidas pela IERA</i>	p.30
Figura 19: <i>Fases do Programa de Incubação IERA</i>	p.31
Figura 20: <i>Visão e missão da BLC3</i>	p.33
Figura 21: <i>Estrutura de organização da BLC3</i>	p.34
Figura 22: <i>Rede das Aldeias do Xisto</i>	p.37
Figura 23: <i>Projetos integrados no Plano de Ação do PROVERE “Rede das Aldeias do Xisto”</i>	p.38
Figura 24: <i>Instalações do Fablab Aldeias do Xisto</i>	p.39

## 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:

#### Investalgarve – Rede Regional de Apoio ao Desenvolvimento Económico Regional



Rede regional de apoio ao empreendedorismo, no Algarve, promovida por uma Associação de Municípios, com envolvimento de diversos parceiros regionais. A rede definiu mecanismos de governação que permitem a continuidade das atividades no período que se seguiu ao projeto financiado que esteve na origem da rede.

#### InvestBraga - Agência para a Dinamização Económica

INVEST  
Braga



Entidade de âmbito municipal, com atuação ao nível da atração de investimento, apoio ao empreendedorismo e promoção de eventos. As parcerias estabelecidas com outras entidades relevantes na região e a existência de um plano estratégico bem definido são muito relevantes para a concretização da estratégia de dinamização e valorização territorial.

#### Incubadora e aceleradora de empresas do Instituto Pedro Nunes



Entidade de interface entre a Universidade de Coimbra e o setor privado empresarial, apresenta um modelo de incubação adaptado a vários estágios de desenvolvimento de startups e spin-offs, prevendo a incubação virtual e a incubação física e diferentes serviços consoante o estado de maturidade do projeto empresarial.

#### UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

**UPTEC**  
PARQUE DE CIÉNCIA  
E TECNOLOGIA  
DA UNIVERSIDADE  
DO PORTO

Estrutura que dinamiza e apoia a transferência de conhecimento e tecnologia entre a universidade e o mercado, implementando um conjunto alargado de iniciativas para diferentes públicos-alvo (empreendedores graduados, investigadores, profissionais com experiência anterior, entre outros).

## IERA - Incubadora de Empresas da Região de Aveiro



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.

## BLC3 - Campus de Tecnologia e Inovação



Rede de espaços de incubação, na Região de Aveiro, liderados pelos Municípios e apoiados pelo conhecimento e experiência de incubação da Universidade de Aveiro. O trabalho da rede permite uma oferta integrada de serviços e equipamentos, ao passo que a manutenção da gestão autónoma das incubadoras pelas entidades locais permite continuar a ter em consideração as especificidades e as apostas estratégicas de cada um dos Municípios da região.

## Rede das Aldeias do Xisto



Marca exclusiva da Região Centro associada a uma iniciativa de desenvolvimento local centrada nos recursos endógenos do território do Pinhal Interior, que assenta na estreita cooperação entre entidades públicas e privadas e que é dinamizada pela ADXTUR. O projeto, assente na exploração dos recursos endógenos, na valorização do património arquitetónico construído e na dinamização das artes e ofícios tradicionais, incluiu investimento em infraestruturas mas também na retenção, atração e desenvolvimento do potencial humano.

## Fundação AEP



Fundação criada pela AEP - Associação Empresarial de Portugal, com o intuito de reforçar a intervenção em favor da comunidade nos domínios do fomento de uma cultura de empreendedorismo, da valorização e dignificação do papel social do empresário e da modernização e desenvolvimento da função empresarial. Na área do empreendedorismo, tem vindo a desenvolver iniciativas dirigidas a diferentes públicos (jovens, oseniores, diáspora, entre outros).

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 Investalgarve – Rede Regional de Apoio ao Desenvolvimento Económico Regional

### 2.1 Caracterização geral

A Comunidade Intermunicipal do Algarve, denominada por AMAL, remonta a 1992, ano em que foi constituída a Associação de Municípios do Algarve.



É uma pessoa coletiva de direito público e natureza associativa, sendo formada pelos 16 Municípios do Algarve - Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, S. Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo e Vila Real de Santo António.

AAMAL apresenta como missão “Potenciar o desenvolvimento dos municípios e reforçar a identidade conjunta da Região, mediante a articulação de interesses e criação de sinergias”. Nesse sentido, tem como visão “Ser o guia e impulsionador dos parceiros regionais, capaz de conciliar e harmonizar as estratégias para o desenvolvimento sustentado da região”.

Em 2018, a AMAL contava com 17 colaboradores, distribuídos por seis unidades orgânicas principais: serviços partilhados; planeamento estratégico, assessoria técnica e projetos; central de compras e finanças; estudos, programas e dinamização económica; contratualização de fundos comunitários; e formação e valorização de ativos.

Para o seu funcionamento, a AMAL conta com as transferências dos municípios, transferências da administração central, fundos comunitários e outras receitas, tendo em 2018 sido planeado em orçamento um valor de cerca de 2,1 milhões de euros.

A AMAL assume-se como um agente dinamizador relevante de atividades e projetos estratégicos para o desenvolvimento da região do Algarve, incluindo o desenvolvimento de várias iniciativas e projetos visando fomentar o empreendedorismo na região do Algarve, tendo vindo a incrementar a sua atividade a este nível nos anos mais recentes.

A implementação de um projeto estruturante (iniciado em 2013) visando a construção da rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social foi um dos principais impulsionadores desta situação, dando origem ao que atualmente é conhecido como Investalgarve - Rede Regional de Apoio ao Desenvolvimento Económico do Algarve.



### 2.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

O projeto de construção da rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social tinha por base as ideias de mobilização dos parceiros locais e regionais e de criação de um sistema de resposta adequado às necessidades dos empreendedores e empresários da Região do Algarve. Este projeto pretendia materializar o conceito de que o sucesso das iniciativas de apoio ao empreendedorismo depende, em grande medida, da sua adequação às especificidades territoriais.



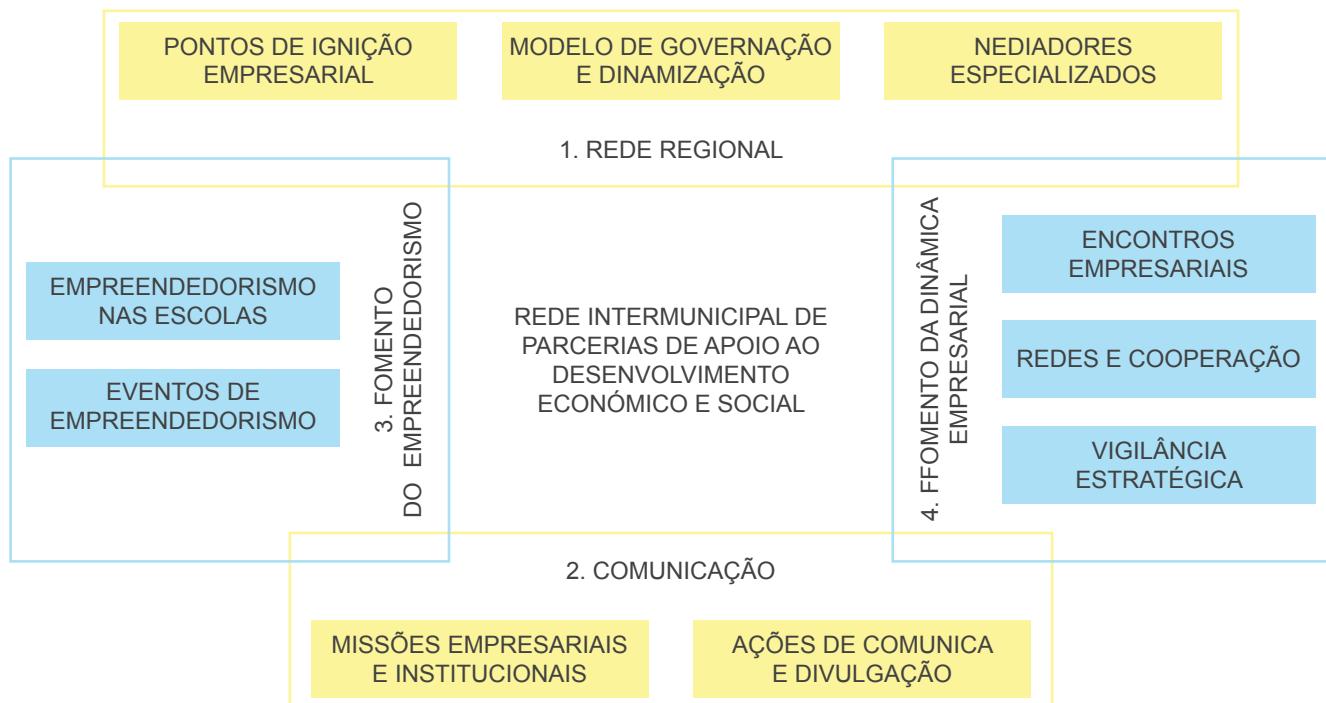
O projeto surgiu da oportunidade gerada em 2013 pela iniciativa “Rede Nacional de Parcerias Territoriais de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Social”, do Programa Valorizar, que contemplava o financiamento da criação e dinamização de novas formas de coordenação e de cooperação entre os atores territoriais mais relevantes à escala regional, supramunicipal e local, tendo como objetivo uma atuação mais integrada, eficiente e eficaz ao nível do apoio ao desenvolvimento económico dos territórios.

Para o desenho da rede, foi realizada uma Auditoria Regional e uma Análise de Benchmarking, visando obter um quadro regional atualizado do apoio ao desenvolvimento económico e social e identificar exemplos de sucesso na gestão e atuação em rede, problemas e dificuldades a acautelar, entre outras informações úteis para a construção do posterior modelo de atuação e atividades da Rede Regional.

Após estas etapas iniciais, foi desenvolvida a Estratégia e Plano de Ação de suporte à capacitação regional na área da promoção do desenvolvimento económico e social, com a definição dos objetivos estratégicos e das metas de sucesso a atingir. Complementarmente, foi elaborado um modelo de implementação da rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social com a definição de responsabilidades de cada parceiro e modos de cooperação adequados a uma resposta célere ao empreendedor/empresário. Por último, tendo em vista corporizar a estratégia de intervenção construída e alcançar o conjunto de objetivos quantificados assumido, foi identificado um conjunto de iniciativas piloto a implementar conjuntamente com os diversos parceiros da rede e que permitiram testar o modelo de atuação proposto.

Assim, em outubro de 2014 foi apresentada uma estratégia materializada num conjunto de ações integradas destinadas a contribuir para o potencial empreendedor e para o apoio ao desenvolvimento económico e social da região do Algarve.

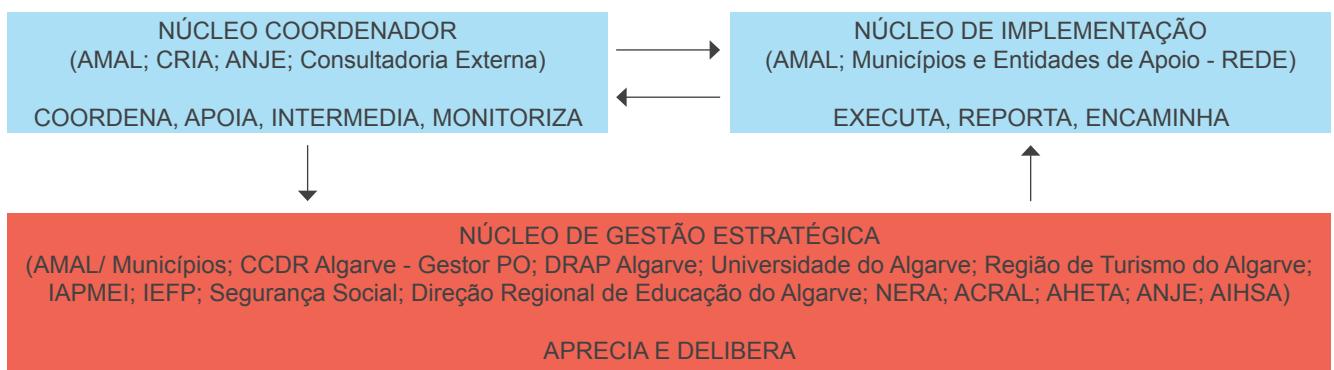
(Figura 2).



**Figura 2: Esquema orientador do plano de ação da rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social**

Fonte: [http://amal.pt/site/parameters/amal/files/File/PlanoAcaoAMAL\\_08julho2015\\_v1.pdf](http://amal.pt/site/parameters/amal/files/File/PlanoAcaoAMAL_08julho2015_v1.pdf)

Para a operacionalização da estratégia delineada foi fundamental definir um modelo de governação da rede, que assenta em três órgãos (Figura 3).



**Figura 3: Composição dos órgãos de governação da rede Investalgarve**

Fonte: [http://amal.pt/site/parameters/amal/files/File/PlanoAcaoAMAL\\_08julho2015\\_v1.pdf](http://amal.pt/site/parameters/amal/files/File/PlanoAcaoAMAL_08julho2015_v1.pdf)

Concluindo esta primeira fase, e após a definição de um modelo de implementação da rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social, foram desenvolvidas iniciativas-piloto que permitiram testar o modelo de atuação proposto, nomeadamente:

- Sessão regional de divulgação da Rede junto dos agentes económicos e sociais;
- Concurso regional de ideias de negócio;
- Desafio regional de criação e maturação de ideias de negócio.

Em julho de 2015 foi formalizada a rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social entre 38 parceiros institucionais e associativos, dando origem à Investalgarve – Rede Regional de Apoio ao Desenvolvimento Económico do Algarve.

Para o seu bom funcionamento, tem sido fundamental a realização periódica de sessões técnicas, coordenadas pela AMAL, NERA – Associação Empresarial da Região do Algarve, CRIA - Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia da Universidade do Algarve e ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários (Núcleo do Algarve), com representantes de entidades públicas e privadas, no sentido de se partilharem experiências, troca de conhecimentos, realização de ações de capacitação, apresentação e estruturação de projetos.



Mais recentemente, o projeto INOVA ALGARVE 2020 – Programa de Estímulo para o Desenvolvimento de Atividades de Inovação nas PME no Algarve, cofinanciado pelo CRESC Algarve 2020, tem tido um papel relevante nesta dinamização. Este projeto, promovido pela NERA e a AMAL, prevê várias atividades, uma das quais a realização de Ações de Capacitação da Investalgarve no domínio da Inovação Empresarial.

A Investalgarve tem tido um papel fundamental na estruturação e desenvolvimento de várias iniciativas e projetos ao nível do empreendedorismo, como é exemplo o ALGARVE CRIATECH 2017 e o CRIA START+.

O ALGARVE CRIATECH 2017 é Programa de Aceleração para a Criação de Empresas de Base Tecnológica, promovido pela Universidade do Algarve, visando a transferência de inovação dos Laboratórios e Centros de Investigação para o Mercado.

O CRIA START+ é o Projeto de Fomento e Apoio ao Empreendedorismo e à Criação de Novas Empresas Inovadoras, promovido pela Universidade do Algarve e a NERA, cujo objetivo central é apoiar o desenvolvimento de ideias de negócio inovadoras, iniciativas empresariais e a criação de novas empresas no âmbito dos domínios de especialização da Estratégia Regional de Investigação e Inovação para a Especialização. Inteligente do Algarve.

Por último, é de referir em 2016 a inauguração do primeiro Balcão integrado na Investalgarve, materializando desta forma a Ação “Pontos de ignição empresarial”. Integrado no Gabinete do Município, em Lagos, o Balcão Investalgarve disponibiliza informação sobre programas de apoio ao investimento, designa espaços disponíveis para a instalação de empresas e encaminhar devidamente os empreendedores para uma rede de mediadores especializados.



### 2.3 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:

#### Adequação das iniciativas às especificidades regionais

Verifica-se que o sucesso das iniciativas de apoio ao empreendedorismo depende, em grande medida, da sua adequação às especificidades regionais. Nesse sentido, é importante a existência de mecanismos de coordenação e cooperação entre os atores territoriais mais relevantes à escala regional, supramunicipal e local que permitam a criação e existência de um ambiente estruturado de apoio à atividade económica que é essencial para promover a atividade empreendedora e o desenvolvimento empresarial. A criação e operacionalização de uma rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social possibilita colocar entidades com um papel relevante na área do empreendedorismo a trabalhar em conjunto, de forma a proporcionar o devido apoio aos criativos, empreendedores e empresários da região. Para isso é importante definir responsabilidades e modos de cooperação.

#### Realização periódica de sessões de dinamização da rede

Por forma a garantir uma continuidade e até incremento no desenvolvimento de iniciativas e projetos que permitem fomentar e fortalecer o empreendedorismo regional, é importante organizar e realizar eventos periódicos (e.g. reuniões, sessões, workshops, conferências) com os parceiros da rede, mas também pontualmente com entidades/pessoas exteriores, no sentido de haver uma continuada partilha de experiências, troca de conhecimentos, capacitação dos técnicos, apresentação e estruturação de projetos.

#### Existência de um apoio de proximidade, permanente e proativo

Geralmente, existem diversas entidades numa região com um papel definido na promoção do empreendedorismo e fomento empresarial. No entanto, verifica-se também em muitos casos uma frágil articulação entre essas entidades, havendo mesmo nalguns casos a sobreposição de papéis e respostas. Nesse sentido, a existência de um ponto de contacto inicial principal é fulcral para uma primeira orientação, triagem e encaminhamento para a entidade mais adequada a cada necessidade específica, a nível regional. Este é um papel que a administração local, nomeadamente os municípios, podem representar com elevado sucesso dada a sua proximidade com as populações, neste caso, os potenciais empreendedores da região/município.

### 3.0 InvestBraga - Agência para a Dinamização Económica

#### 3.1 Caracterização geral

A InvestBraga - Agência para a Dinamização Económica, EM, detida pelo Município de Braga, atua como o braço económico do município e tem como missão promover o desenvolvimento económico da região.

A sua criação remonta a 1998, na altura com a designação de PEB – Empresa Parque de Exposições de Braga, E.M. Fruto da restruturação da PEB em 2014, que incluiu a alteração da sua designação para a atual, esta Agência ganhou um novo fôlego, tendo estruturado a atividade em três grandes eixos que se decompõe em seis objetivos estratégicos, conforme a Figura 4.



**Figura 4: Eixos e objetivos estratégicos da InvestBraga**

Fonte: <https://www.investbraga.com>

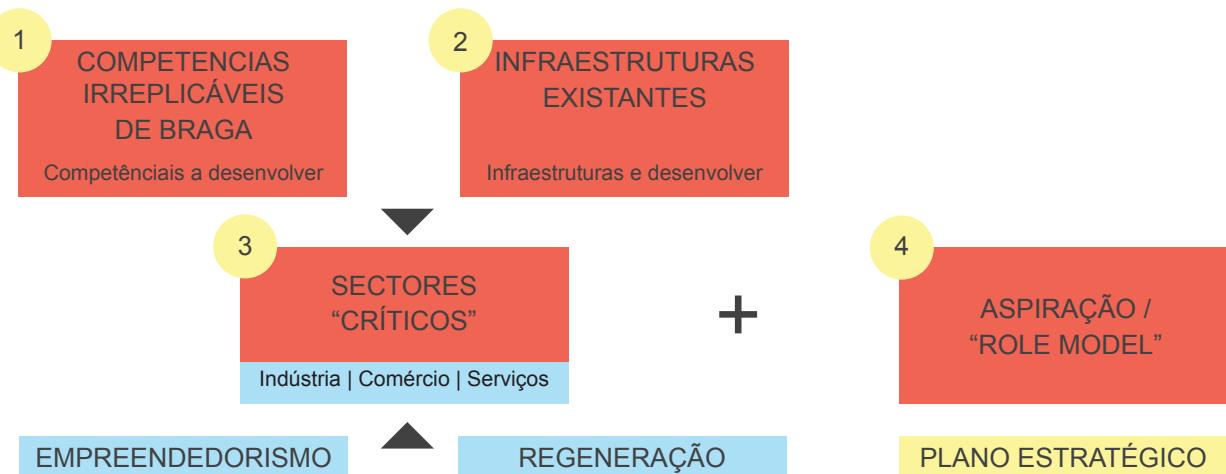
Com este mote, desde 2014 a InvestBraga apoiou mais de 400 projetos de investimento, 270 empreendedores e 115 startups que geraram mais de 400 postos de trabalho, tendo captado um total de 27 milhões de euros de financiamento de capital de risco e *business angels*.

A InvestBraga é um exemplo nacional e internacional de dinamização e valorização do território ao nível da inovação e de empreendedorismo. O trabalho realizado foi reconhecido pela eleição de Braga para coordenar o grupo de trabalho sobre “Empreendedorismo e PME” do Fórum de Desenvolvimento Económico da EUROCITIES, uma rede das mais importantes cidades europeias. Adicionalmente, foi convidada, através da Startup Braga, a integrar a rede europeia Startup Cities European Partnership (projeto promovido pela Comissão Europeia).

### 3.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

A InvestBraga integra o Conselho de Administração, o Fiscal Único e a Assembleia Geral. Adicionalmente, conta ainda com um Conselho Estratégico, um órgão de discussão e aconselhamento estratégico, que reúne trimestralmente e tem como membros entidades relevantes a nível regional e nacional (e.g. Universidade do Minho, Associação Comercial de Braga e IAPMEI), bem como um número reduzido de indivíduos de mérito reconhecido.

A elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico de Braga, para o período de 2014 a 2026, incluindo a definição de um conjunto de mais de 80 ações para a execução da estratégia proposta, foi um impulsionador do empreendedorismo no Município. Para a elaboração do Plano foi aplicada uma metodologia que identificou os setores que têm/terão um papel "core" no desenvolvimento económico de Braga e que deverão concentrar a atenção e ações dos agentes públicos e privados.



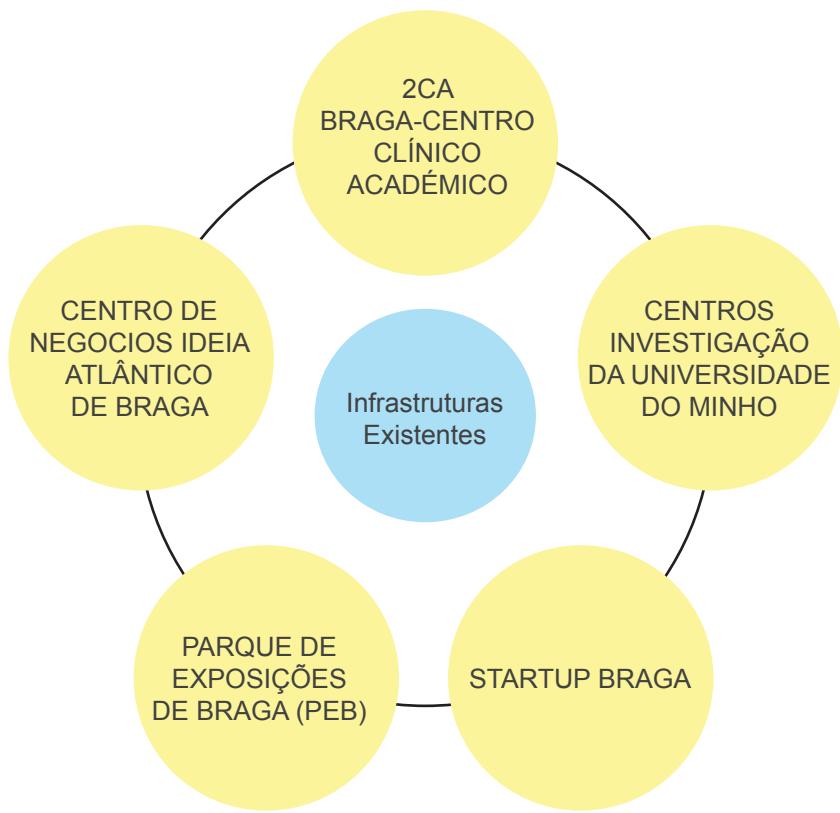
**Figura 5: Metodologia de elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico de Braga**

Fonte: <https://www.investbraga.com>

Nesse sentido, foi previamente identificado um conjunto de infraestruturas existentes na área da investigação e inovação e que são um forte apoio à dinamização das diversas atividades económicas.

Foi delineado também um caminho assente nos seguintes setores prioritários:

- Indústria;
- Nearshoring / Centros de Serviços Partilhados;
- Comércio;
- Turismo.



**Figura 6: Infraestruturas existentes em Braga na área da investigação e inovação**

Foi criada uma Comissão de Acompanhamento e de Execução, coordenada pela área de Dinamização Económica e de Atração de Investimento da InvestBraga e composta por diferentes elementos, incluindo a Câmara Municipal de Braga, a Associação Comercial de Braga e a Universidade do Minho, a quem cabe reunir e desenvolver a execução das ações inscritas do Plano. A implementação do Plano é também acompanhada pelo Conselho Estratégico da InvestBraga. Adicionalmente, as ações delineadas têm prazos pré-determinados, para as quais foram identificados os líderes, os objetivos mensuráveis e tornados monitorizáveis de forma a operacionalizar a estratégia definida.

AÇÃO	OBJECTIVO	RACIONAL	STAKEHOLDERS	DATA IMPLEMENTAÇÃO
Criar o “Innovation Arena” - Área de inovação que visa a criação de um ambiente vibrante para empresas inovadoras e tecnológicas com condomínios partilhados, procurando promotores Privados e empresas âncora - Ligacao Uminho / INL	Dotar a cidade de um parque de inovação competitivo	Captar o investimento e fixação de empresas do sector TICE e nearshoring para Braga	IB / CMB / UMinho / Parceiros estratégicos	2015 - 2018
Criação do “Espaço do Investidor”	Captar novo investimento através de uma verdadeira “via verde para o investimento”	Desenvolvimento e crescimento económico do município	IB / CMB / Parceiros estratégicos	2014

**Figura 7: Exemplos de ações do Plano Estratégico de Desenvolvimento Económico de Braga**

Fonte: <https://www.investbraga.com>

Uma das várias ações já implementadas foi a Criação do “Espaço do Investidor”, materializado num espaço físico no Parque de Exposições de Braga. Este espaço constitui-se como uma “one stop shop” para empresários e investidores no apoio à identificação de incentivos locais, nacionais e internacionais, à localização de espaços para atividades económicas, à identificação de recursos humanos e mecanismos de apoio à contratação, entre outros serviços.

No âmbito da captação de empreendedores e investimento estrangeiro, a InvestBraga tem apostado no convite de Embaixadores estrangeiros em Portugal para conhecerem Braga e os atores económicos, científicos e culturais, bem como conhecerem a sua estratégia e iniciativas. Estes encontros têm permitido explorar novas formas de cooperação entre a região e o País do Embaixador, havendo um foco na atração de investimento estrangeiro e na criação de novos postos de trabalho no concelho.

A iniciativa “Embaixador Empresarial de Braga” também tem conferido dinamismo às atividades da InvestBraga e apresentado resultados interessantes. Neste âmbito, são promovidas visitas a empresas de referência de Braga, com o objetivo de dar a conhecer os casos de sucesso da região dos diversos setores de atividade. Nestas visitas é normalmente atribuído o título de Embaixador Empresarial de Braga aos empresários. Este título confere a estes empresários o papel de divulgar o nome de Braga junto de stakeholders nacionais e internacionais. Adicionalmente, são realizadas sessões com estes empresários visando diagnosticar necessidades das empresas e definir prioridades e ações concretas.

Igualmente relevantes têm sido os vários eventos promovidos pela InvestBraga em colaboração com outras entidades. Estes eventos, alguns com projeção internacional, constituem iniciativas relevantes de promoção do potencial económico de Braga, assim como dos atrativos da região para a captação de investimento, bem como permitem trocar e alavancar conhecimento relevante para o desenvolvimento das atividades económicas. Destaque para a realização da 2a edição da Semana da Economia de Braga, integrando cerca de 20 atividades, como o Tour Portugal Sou Eu, Open Days em empresas de referência do concelho, talks com startups e empreendedores e os eventos “Fórum Económico” e a conferência “Software de Braga para o Mundo”.



**Figura 8:** Banner da 2a edição da Semana da Economia de Braga

Fonte: <https://www.investbraga.com>

Outro evento relevante organizado pela InvestBraga é a AGRO – Feira Internacional de Agricultura, Pecuária e Alimentação. A AGRO é a única feira do país a integrar a Eurasco – European Federation of Agricultural Exhibitions and Show Organizers, e faz ainda parte das feiras acreditadas pela UFI – The Global Association of the Exhibition Industry.



**Figura 9: Banner da 51.ª feira AGRO**

Fonte: <https://www.investbraga.com>

Finalmente, um dos projetos que tem dinamizado o empreendedorismo no concelho de Braga tem sido a Startup Braga. Este “Hub de inovação”, criado em maio de 2014 em parceria com a Microsoft Ventures, visa apoiar a criação de projetos com ambições globais. Tem o seu foco na criação, incubação e aceleração de startups fundamentalmente nas áreas medtech, nanotecnologia e digital business. Para isso, são desenvolvidos pela Startup Braga um programa de incubação, um programa de Aceleração e um conjunto vasto de eventos que procuram formar e capacitar os empreendedores e promover o networking entre os empreendedores e investidores nacionais e internacionais. Estas iniciativas estão adaptadas e cobrem as diferentes fases do ciclo de vida das startups (Figura 10).

Para a sua operacionalização, a Startup Braga tem o apoio de uma rede de mentores internacionais, composta por investidores profissionais e empreendedores experientes que já passaram pelo ciclo de vida de uma startup. Adicionalmente, conta com especialistas, em resultado de parcerias estratégicas estabelecidas com empresas nacionais e multinacionais, que apoiam as startups com customer access programs, produtos ou serviços a preços especiais, mentoria e facilitação de contactos.

Até ao final de 2017, a Startup Braga apoiou uma rede de mais de 15 startups que criaram mais de 400 postos de trabalho e que angariaram mais de 14 milhões de Euros de financiamento em capital de risco e business angels.



**Figura 10: Programas da Startup Braga**

Fonte: <https://www.investbraga.com>

Associado à realização de todas estas iniciativas, ações e projetos existe uma promoção muito forte, sendo de destacar uma newsletter mensal, em formato de webletter, que apresenta o que foi concretizado, bem como o que está planeado.

Em 2017, a InvestBraga despendeu cerca de 1,7 Milhões de Euros para a sua operação, sendo que a maior fatia correspondeu a gastos com o pessoal e a fornecimentos e serviços externos. Nesse ano, recebeu, entre outros, 855 mil Euros de prestações de serviços e 311 mil Euros de subsídios à exploração do Município.

### 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:

#### **Criação de uma estrutura focada no desenvolvimento económico da região e com um Plano estratégico com responsabilidades atribuídas**

A existência de uma estrutura focada na promoção do desenvolvimento económico, com um plano bem definido de projetos e iniciativas a empreender, realizado em articulação com um conjunto de stakeholders relevantes, é um motor importante para a concretização de uma estratégia de dinamização e valorização de um território ao nível da inovação e de empreendedorismo. Paralelamente, verifica-se que é essencial existir um acompanhamento/ monitorização da sua implementação.

#### **Foco na captação de empreendedores e de investimento regional, nacional e internacional**

A projeção nacional e internacional de uma região que permita atrair empreendedores e empresários nacionais e internacionais é muito importante para todo o seu desenvolvimento económico e arrastamento que induz, nomeadamente no fomento da criação e desenvolvimento de empresas locais. Adicionalmente, a promoção e marketing das iniciativas desenvolvidas, quer no anúncio da sua realização, quer posteriormente dos resultados obtidos, é um fator que exponencia a participação e atração de empreendedores e investimento.

#### **Existência de uma infraestrutura dedicada a startups com foco em determinadas áreas**

A existência de uma organização focada no suporte de startups, com instalações apropriadas e atrativas e com mecanismos de apoio bem estabelecidos e de reconhecida utilidade, nomeadamente adaptados a diferentes fases do ciclo de vida destas ideias/empresas, é um fator importante para a criação, incubação e aceleração de ideias inovadoras e de valor acrescentado de empreendedores e investidores. Adicionalmente, a sua associação com entidades relevantes, incluindo mentores e especialistas, é importante para o apoio e desenvolvimento destas ideias e empresas.

## 4.0 Incubadora e aceleradora de empresas do Instituto Pedro Nunes

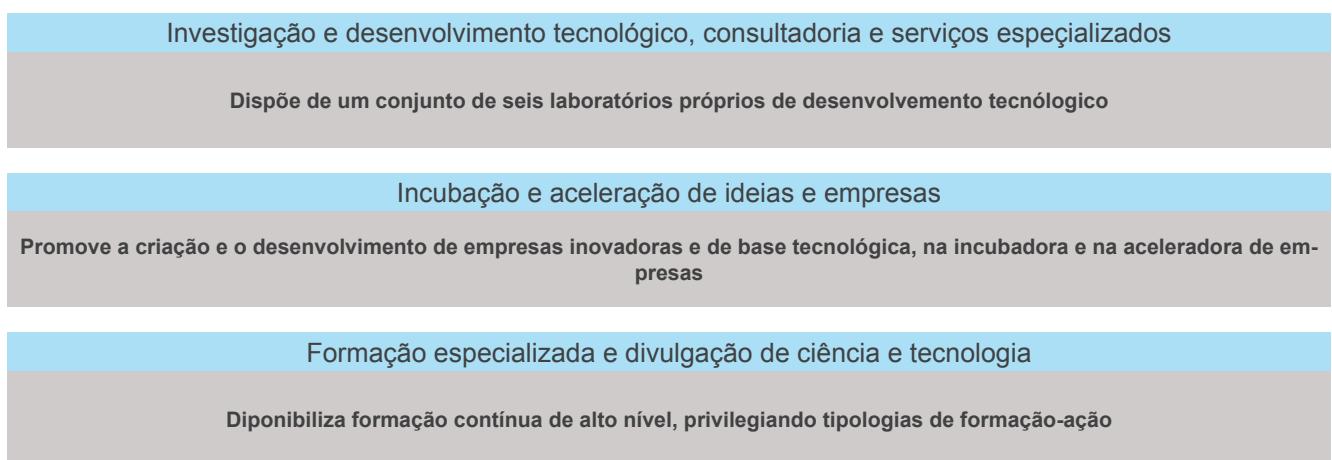
### 4.1 Caracterização geral

O Instituto Pedro Nunes (IPN) - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia – foi constituído em 1991, por iniciativa da Universidade de Coimbra (UC), com o propósito de servir de interface entre a UC e o setor privado empresarial.



Com este objetivo, foram destacados colaboradores com competências transversais em projetos empresariais de base tecnológica e criadas infraestruturas próprias (como são os seis laboratórios de desenvolvimento tecnológico), para além da possibilidade do acesso a uma rede de investigadores. O IPN reúne mais de 40 associados, incluindo instituições do ensino superior, autarquias, associações empresariais e diversas empresas.

O IPN atua em três áreas que se reforçam e complementam:



**Figura 11: Áreas de atuação do IPN**

Fonte: <https://www.ipn.pt>

No âmbito deste estudo de caso é dado destaque à incubação e aceleração de ideias e empresas.

Nesse sentido, é de salientar a IPN-Incubadora – Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas, criada em 2002, uma incubadora de 3a geração, que se distingue por apresentar um apoio completo e um leque de serviços muito diversificado e especializado que vai muito mais além do que apenas disponibilizar infraestruturas para a instalação de empresas.

Posteriormente, em 2014, foi lançada a TecBIS Aceleradora de Empresas, visando dar resposta a necessidades específicas de empresas em estado de desenvolvimento mais avançado, atuando a jusante da incubadora.

O dinamismo e pioneirismo do IPN fazem desta entidade uma referência do ecossistema nacional de transferência de tecnologia, inovação e empreendedorismo, como atestam as várias distinções recebidas: em 2018 a Incubadora foi considerado como a 5a melhor incubadora do mundo no ranking da World Incubation Summit 2018, tendo em 2010 obtido o 1o lugar no concurso mundial “Best Science Based Incubator”, prémio internacional que a posicionou como a melhor Incubadora de Base Tecnológica do mundo.

A estes prémios não deverão ser alheios os resultados alcançados pela IPN-Incubadora, dos quais se destacam: mais de 270 empresas apoiadas; taxa de sobrevivência de 80%; 2.200 postos de trabalho diretos altamente qualificados criados; cerca de 150 Milhões de Euros de volume de negócios anual (2016); e 60% de taxa de exportação. Adicionalmente, ao IPN está associado um registo importante de casos de sucesso na sua operação, como são os projetos empresariais inovadores da Feedzai, Take the Wind, Critical Software, entre muitos outros.

#### 4.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

O IPN, principalmente através da IPN-Incubadora, promove a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras e de base tecnológica através de um modelo de incubação reconhecido internacionalmente que abrange e apoia vários estágios de desenvolvimento de startups e spin-offs.

Este modelo de incubação assenta em duas modalidades: incubação virtual e incubação física. A incubação virtual permite o acesso a serviços e facilidades semelhantes à incubação física, com exceção da utilização exclusiva de módulos ou espaços de incubação. Para qualquer destas modalidades, existe um processo de candidatura para avaliar a viabilidade tecnológica e económica do projeto.

Assim, existe um fluxo de incubação definido que se inicia geralmente pelo processo de incubação virtual, após avaliação positiva de uma ficha de pré-candidatura. Esta incubação virtual tem tipicamente uma duração de três meses e destina-se a empreendedores que iniciaram recentemente o seu projeto ou negócio. Nesta fase, caso necessário e mediante um custo adicional, é ainda disponibilizado um espaço de co-work. Durante este processo existe um acompanhamento técnico na elaboração de um Plano de Negócios, que servirá de base à candidatura final de ingresso na modalidade de incubação física.

A incubação física tem um período máximo de quatro anos, podendo esse prazo, em casos especiais, ser alargado. O custo nesta modalidade é crescente de ano para ano, na medida em que é expectável que a empresa se desenvolva. É previsto que, após o término da fase de incubação (física e virtual), as empresas possam continuar a usufruir dos serviços da Incubadora, através de incubação virtual com o estatuto de follow-up.

Os serviços disponibilizados pela IPN-Incubadora também estão alinhados com os diferentes estágios de desenvolvimento da ideia/empresa, destacando-se:

Plano Base
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientação técnica na fase de constituição e arranque de empresa;</li><li>• Acompanhamento tutorial na elaboração do Plano de Negócios de empresa;</li><li>• Propriedade Intelectual e aconselhamento jurídico;</li><li>• Disponibilização de espaço físico para instalação;</li><li>• Serviços de logística (e.g. salas de reuniões, correio, telefone, etc.);</li><li>• Ligações e contactos com diversos centros de investigação nacionais e internacionais, outras fontes de conhecimento, fontes de financiamento, etc;</li><li>• Acesso privilegiado a fontes de saber e conhecimento oriundas da Universidade de Coimbra;</li><li>• Acesso a uma bolsa de consultores especializados em distintas áreas (Gestão, Investimentos, Marketing, Fiscal, SHST, Estratégias, Tecnologias, Qualidade, entre outros) em condições vantajosas.</li></ul>
Serviços Especializados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Serviços de contabilidade e planeamento fiscal;</li><li>• Candidaturas a Sistemas de Incentivos ao Investimento, I&amp;D, Inovação, emprego, entre outros;</li><li>• Acesso a ações de formação regulares em temas tecnológicos e relacionados com gestão;</li><li>• Apoio da angarianção de Investimento e obtenção de financiamento.</li></ul>

**Figura 12: Serviços disponibilizados pela IPN-Incubadora**

Fonte: <https://www.ipn.pt>

Visando dar apoio ao processo de crescimento e internacionalização de empresas em estado de desenvolvimento mais avançado, existe a Aceleradora de Empresas, uma infraestrutura de apoio empresarial que atua a jusante da Incubadora. Adicionalmente, salientam-se alguns dos serviços base e especializados disponibilizados:

Plano Base
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilização de informação de apoio à internacionalização (e.g. Guias práticos de acesso a mercados; e Esclarecimento sobre as principais barreiras à entrada e diferentes regulações);</li><li>• Apoio à participação em redes de softlanding;</li><li>• Validação tecnológica e avaliação do modelo de negócio para novos produtos ou serviços;</li><li>• Promoção de parceiras nacionais e internacionais, com êspecial ênfase no incentivo e apoio à participação em Programas - Quadro da UE.</li></ul>
Serviços Especializados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoio de consultoria ao desenvolvimento do negócio e internacionalização; Estudos de Mercado, Planos de Marketing, Missões Empresariais, Seleção de mercados e preparação da estratégia de Internalização;</li><li>• Elaboração de planos de negócio em novas áreas a explorar;</li><li>• Apoio no acesso a financiamento através de candidaturas a fundos nacionais e europeus, banca, business angels, capitais de risco e ainda a organização de atividades e eventos facilitadores da angariação de capital;</li><li>• Gestão administrativa e financeira de projectos co-financiados;</li><li>• Aconselhamento em matérias de Propriedade Intelectual e aspectos jurídicos, nomeadamente nas áreas de: contratos de transferência de tecnologia, registo de patentes, marcas, entre outros.</li></ul>

**Figura 13: Serviços disponibilizados pela Aceleradora de empresas**

Fonte: <https://www.ipn.pt>

Para além do apoio individual à incubação e aceleração de empresas, o IPN dinamiza, em conjunto com outras entidades, várias iniciativas de promoção do empreendedorismo e de *networking* e *benchmarking*, de que são exemplo os projetos nacionais e internacionais em consórcio. Apresenta-se de seguida um destes projetos, realizado em parceria com um município, e tendo como foco o desenvolvimento económico num meio rural.

O projeto Smart Rural Smart HIESE - Programa Estruturante de Suporte ao Empreendedorismo de Base Rural, cofinanciado pelo Centro2020, é promovido pela Incubadora do IPN em parceria com o Município de Penela. Este projeto promove e apoia o aparecimento de novos projetos empresariais no Habitat de Inovação Empresarial nos Sectores Estratégicos de Penela (HIESE).

O HIESE é o espaço de acolhimento do Smart Rural Living Lab - Valorização e Capacitação Económica do Concelho de Penela, criado em 2010 por um projeto financiado no âmbito dos Sistemas de Apoio a Ações Coletivas, em que o IPN também esteve envolvido. Este espaço está especificamente orientado para o desenvolvimento de ideias e negócios em meio rural, pautado pelo modelo de inovação aberta, em setores considerados estratégicos como a Agroindústria, Floresta, Energias Limpas, TICE para Serviços Sociais, Serviços Ambientais e Produtos e Serviços para Turismo. Desta forma, o HIESE visa capacitar um território de baixa densidade, com características essencialmente rurais e um ambiente preservado, onde prevalece uma agricultura tradicional de minifúndio e a exploração florestal.



#### 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:

##### **Foco na captação de empreendedores e de investimento regional, nacional e internacional**

As Entidades do Sistema Científico e Tecnológico, sobretudo as Universidades e os Centros Tecnológicos, são espaços de formação e de investigação onde se gera novo conhecimento e se desenvolvem produtos e soluções inovadoras. Nesse sentido, é importante fomentar o empreendedorismo nas Instituições de Ensino e dar suporte à implementação de atividades económicas, através das incubadoras, apoiando assim a transferência do conhecimento para o mercado.

O IPN desenvolveu um modelo de incubação (reconhecido internacionalmente) adaptado a vários estágios de desenvolvimento de startups e spin-offs, prevendo a incubação virtual e a incubação física e diferentes serviços consoante o estado de maturidade do projeto empresarial. Adicionalmente, a sua ligação à Universidade de Coimbra possibilita o acesso a recursos humanos e tecnológicos que apoiam, promovem e alavancam o desenvolvimento e o crescimento sustentado de ideias de negócio e de empresas inovadoras. Estes recursos humanos e tecnológicos (nomeadamente investigadores e laboratórios) geralmente não estão disponíveis ou não são disponibilizados fora destes ecossistemas.

##### **Oferta de serviços de valor acrescentado de apoio ao empreendedorismo e reconhecimento internacional**

A IPN-Incubadora enquadra-se nas incubadoras de 3.a geração uma vez que, para além de disponibilizar serviços e infraestruturas base para startups e spin-offs, oferece serviços especializados e de valor acrescentado. Neste âmbito, e visando dar apoio ao processo de crescimento e internacionalização de empresas em estado de desenvolvimento mais avançado, lançou a TecBIS Aceleradora de Empresas, uma infraestrutura de apoio empresarial que atua a jusante da Incubadora e que permite fixar empresas que se constituem uma referência e que promovem projetos estruturantes, agregadores e potenciadores do desenvolvimento de outras startups e spin-offs. Por último, é de salientar que este seu posicionamento permite obter reconhecimento nacional e internacional de excelência (e.g. Best Science Based Incubator) permitindo promover a entidade e assim atrair e fixar projetos empreendedores inovadores e com elevado potencial de crescimento.

##### **Envolvimento de diferentes atores e estabelecimento de iniciativas de cooperação intra-regionais e transregionais de empreendedorismo e de networking e benchmarking**

A cooperação tem um papel cada vez mais fundamental na inovação e competitividade. Nesse sentido, o IPN tem vindo a apostar em diversas iniciativas de colaboração entre diferentes stakeholders nacionais e internacionais com intuito de promover a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras e de base tecnológica. Estas iniciativas de colaboração revestem-se de diferentes âmbitos, desde a partilha e troca de informação até ao desenvolvimento e criação de empresas, inclusive de parcerias transfronteiriças.

## 5.0 UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

### 5.1 Caracterização geral

O UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto foi materializado em 2007, constituindo-se como uma estrutura de apoio à efetiva transferência de conhecimento e tecnologia entre a universidade e o mercado, visando suportar a terceira missão da Universidade do Porto – a valorização económica e social do conhecimento gerado. Nesse sentido, a missão do UPTEC centra-se em promover a criação de empresas de base tecnológica e criativa, bem como atrair centros de inovação de empresas nacionais e internacionais consolidadas.



O UPTEC iniciou a sua atividade em pavilhões prefabricados, tendo ocupado em 2014 novas instalações. Atualmente conta com 4 Pólos: Pólo Tecnológico, Pólo de Biotecnologia, Pólo das Indústrias Criativas e Pólo do Mar. Esta evolução do UPTEC tem tido um apoio importante dos fundos europeus, designadamente do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

Desde o início da sua atividade, o UPTEC já apoiou o desenvolvimento de mais de 450 projetos empresariais, em áreas tão variadas quanto as Nanociências, Nanotecnologias, Novos Materiais e Produção, Energia, Saúde, Alimentar, Biotecnologia, Tecnologias da Informação e Comunicação, Média Digitais, Arquitetura, Marketing Interativo, Produção de Conteúdos. Segundo dados da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, as empresas instaladas têm um volume de negócios de 82 milhões de euros, dos quais cerca de 60% é gerado no estrangeiro.

O papel relevante do UPTEC na promoção do crescimento económico e da criação de emprego tem sido alvo de vários reconhecimentos e prémios internacionais, destacando-se em 2013 o Prémio RegioStars pela Comissão Europeia, na categoria “Smarth Growth”, e também nesse ano a distinção como uma das melhores aceleradoras/ incubadoras de empresas da Europa, no âmbito dos prémios London Web Summit People's Choice.

### 5.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

O UPTEC definiu como Visão ser em 2020 um Parque de Ciência e Tecnologia de referência mundial, capaz de impulsionar a mudança e reinventar a economia Portuguesa. É com este sentido que tem desenvolvido as suas diversas atividades.

Como referido, este Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto divide-se em quatro polos distintos (Figura 14).

#### UPTEC TECH - POLO TECNOLÓGICOS

- Visa a promoção e validação de projectos de cariz empresarial de base tecnológica, oriundos do conhecimento e das competências geradas no seio da Universidade do Porto ou resultantes da aproximação e da cooperação entre a Universidade e o Mercado.
- Acolhe um universo de empresas e centros de inovação de várias áreas de especialização tecnológica: energia, eficiência energética, polímeros e materiais compósitos, tecnologias de informação e comunicação, robótica e monitorização, etc.

#### UPTEC PINC - POLO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

- Procura responder aos desafios globais da nova economia criativa ao agregar o conhecimento e competências desenvolvidas na Universidade do Porto em diversas áreas das indústrias criativas e culturais;
- As empresas atualmente associadas ao UPTEC PINC integram um vasto leque de áreas de atividade que vão desde o Cinema, Vídeo e Audiovisual, Televisão e Rádio, Imprensa, Design, Artes Performativas e Visuais, Arquitetura, Música, Software Educational e de Entretenimento, etc.

## UPTEC MAR - PÓLO DO MAR

- Pretende promover as dinâmicas económicas ligadas ao recurso Mar, tendo como missão estrutural a incubação de empresas de base tecnológica ligadas ao Mar, sendo parte integrante do Parque de Ciência e Tecnologias do Mar, instalado junto do Porto de Leixões;
- Acolhe diversas valências, usufruindo do leque de domínios de produção científica da Universidade do Porto, como as tecnologias marinhas; recursos naturais e biotecnologia; pesca, aquacultura e transformação; ambiente e proteção costeira; energica das ondas e das marés; construção e reparação naval; atividade portuária, transporte e logística marítima; ou turismo e náutica de recreio.

## UPTEC BIO - PÓLO DE BIOTECNOLOGIA

- Está orientado para acolhimento de projectos empresariais nas áreas ligadas à Biotecnologia. O UPTEC BIO oferece infraestruturas e equipamentos tecnológicos que potenciam o desenvolvimento e a aceleração dos projectos instalados, sejam estes oriundos de conhecimento e competências geradas na Universidade do Porto ou resultantes da aproximação entre a Universidade e Mercado;
- Conta com empresas incubadas e centros de inovação de várias áreas de especialização: biotecnologia, indústria farmacêutica, saúde, química, etc.

**Figura 14:** Polos do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

Esta organização por polos temáticos permite seguir uma estratégia de cluster e partilha de recursos entre startups e centros de inovação, garantindo às empresas o apoio específico de que necessitam, ao mesmo tempo que as mantém inseridas numa rede alargada e transversal de parceiros nacionais e internacionais.

Adicionalmente, existem dois tipos de estruturas de apoio, nomeadamente:

- Incubadoras, onde os empreendedores encontram o apoio necessário para transformar ideias em empresas com potencial de rápido crescimento;
- Centros de Inovação Empresarial, em que as empresas já existentes encontram o espaço e os mecanismos para sediar e operacionalizar os seus projetos e atividades, aproveitando as sinergias que existem com os departamentos de IDI e institutos de interface da Universidade do Porto.

Visando preparar os novos empreendedores para os principais desafios da criação e desenvolvimento de um projeto empresarial, o UPTEC criou em 2013 a Escola de Startups, tendo como principal parceiro o Vodafone Power Lab.

**UPTEC  
ESCOLA  
DE STARTUPS**

A Escola de Startups é um programa de aceleração de ideias de negócio dirigido a empreendedores com projetos de negócio de base tecnológica, científica ou criativa, que desejam criar o seu próprio negócio, e que durante três meses têm oportunidade de trabalhar com ferramentas, conceitos, estruturas e pessoas que ajudam a validar as ideias no mercado.



### ESCOLA DE STARTUPS - BENEFÍCIOS

- Trabalhar num espaço do UPTEC;
- Ligação à Universidade e Centros de Investigação;
- Workshops sobre temas essenciais para a criação de um negócio;
- Reuniões com empreendedores seniores e parceiros estratégicos;
- Sessões de acompanhamento individual com mentores UPTEC;
- Integrar uma rede de empresas nacionais e internacionais;
- Treino de apresentação pública dos projetos.

**Figura 15:** Benefícios da Escola de Startups do UPTEC

Fonte: <http://escoladestartups.org/pt-pt/>

Para além do público-alvo (empreendedores graduados), o UPTEC tem expandido a sua atuação a outro tipo de empreendedores através do desenho de programas específicos, destacando-se o programa para Investigadores (modelo mais curto e intensivo) e o programa Corporate, orientado para profissionais com experiência anterior em organizações e que ponderam abraçar um novo projeto e avançar com uma nova iniciativa empresarial.

Por último, refira-se também a estratégia ScaleUp Porto, uma iniciativa do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Porto, o Instituto Politécnico do Porto e a Vodafone Portugal, que visa a criação de um ecossistema de empreendedorismo sustentável. Assim, realizam-se atividades, como a semana Start & Scale com iniciativas dirigidas aos mais jovens e a promoção da ligação entre as empresas novas e as mais tradicionais, visando o crescimento do negócio.



### 5.3 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:

#### Existência de uma estrutura de apoio focada na transferência de conhecimento e tecnologia

A existência de uma estrutura, como o UPTEC, que dinamize e apoie a transferência de conhecimento e tecnologia entre universidade e o mercado, é um impulsionador do empreendedorismo. Complementarmente, a junção nesta estrutura de diferentes tipos de instituições (e.g. centros de inovação) e empresas em diferentes estágios de desenvolvimento permite alavancar as atividades e, principalmente, exponenciar as oportunidades de crescimento de startups e empresas mais pequenas.

#### Parceria com instituições de referência e relevo

O estabelecimento de protocolos de colaboração com instituições de referência e relevo que dinamizem a economia regional e fomentem o empreendedorismo, que podem incluir a sua instalação na região, como é o Vodafone Power Lab, é um instrumento impulsionador muito relevante de promoção e atração de investimento para a região e de geração de novas empresas.

#### Desenvolvimento de programas para diferentes tipos de potenciais empreendedores

É importante considerar que existem diferentes tipos de potenciais empreendedores e desenhar programas específicos para aqueles que serão prioritários para o empreendedorismo regional. O UPTEC tem vindo a formar e realizar diversas iniciativas para diferentes públicos-alvo, quer ao nível do seu programa de aceleração (para empreendedores graduados, investigadores e profissionais com experiência anterior), quer noutras eventos como a semana Start & Scale em que promoveu a ligação entre empresas novas e as mais tradicionais com o objetivo de criar novos negócios.

## 6.0 IERA - Incubadora de Empresas da Região de Aveiro

### 6.1 Caracterização geral



A Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA) é o resultado de um desafio estratégico assumido pelos Municípios da Região de Aveiro, a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA), a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) e a Universidade de Aveiro (UA). Tem como objetivo potenciar economicamente as estratégias territoriais de promoção e de desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação social, através de ações diferenciadoras e qualificadoras, de espaços (polos) e de serviços de apoio à incubação de ideias de negócio e de empresas.

A face mais visível desta rede no terreno são os seus espaços de incubação (designados por polos), liderados pelos Municípios e apoiados pelo conhecimento e experiência de incubação da Universidade de Aveiro. Fazem parte desta rede 12 polos de incubação localizados nos Municípios da Região de Aveiro e na Universidade de Aveiro, conforme Figura 16.

Estes polos visam o aproveitamento das oportunidades da Região de Aveiro, adotando uma estratégia comum. Para tal, estão interligados numa matriz comum de ações, espaços e serviços, disponibilizando um programa de programa de incubação de ideias de negócio e de empresas.

A IERA constitui-se assim como uma rede relevante que visa potenciar, promover e desenvolver o empreendedorismo e inovação na região de forma concertada. É um projeto inovador e pioneiro a nível nacional dado ter permitido criar a primeira rede de Incubadoras de índole intermunicipal. Atualmente a rede conta com cerca de 100 empresas instaladas, que representam cerca de 300 postos de trabalho diretos.



Figura 16: Localização dos polos de incubação da IERA

Fonte: <http://www.iera.pt>

### 6.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

A IERA é uma rede que visa potenciar a promoção do empreendedorismo na Região de Aveiro através de uma estratégia comum e oferta integrada de serviços e equipamentos existentes e que, ao mesmo tempo, tem em consideração as especificidades e as apostas estratégicas de cada um dos Municípios da Região.

Para a implementação e operacionalização da IERA foi muito importante a elaboração de um programa de promoção conjunta do empreendedorismo e da inovação social, denominado Plataforma para Apoio e Valorização do Empreendedorismo e da Inovação (PAVEI), promovido pela Universidade de Aveiro, que foi alvo de uma candidatura bem-sucedida em 2013 ao Programa Operacional MaisCentro do QREN.

A PAVEI integrou vinte e seis ações, agregadas em quatro eixos prioritários de intervenção:

PAVEI - EIXOS PRIORITÁRIOS DE INTERVENÇÃO			
Governação da plataforma para apoio e valorização do empreendedorismo e da inovação	Promoção do desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo e inovação na Região do Aveiro	Incubação de novas empresas no quadro das prioridades estratégicas da Região de Aveiro	Comunicação e promoção de iniciativas de suporte ao empreendedorismo

Figura 17: Eixos prioritários de intervenção definidos na PAVEI.

Fonte: <http://www.iera.pt>

Como resultado do PAVEI foi possível criar uma “incubadora única” que agrega, de forma voluntária e colaborativa, várias incubadoras da Região de Aveiro, com o objetivo de estimular e apoiar a criação e o desenvolvimento de novas ideias de negócio e novas empresas. Adicionalmente, permitiu capacitar os Municípios para serem autónomos na gestão das suas incubadoras de empresas mas sempre em articulação com uma estratégia única de apoio ao empreendedorismo regional.

Posteriormente, visando dar continuidade e reforçar a implantação da iniciativa IERA, foi aprovado em 2016 o projeto Consolidação da IERA e mobilização do ecossistema empreendedor da Região de Aveiro. O projeto, cofinanciado pelo Programa Operacional Regional do Centro (Centro 2020) no âmbito do Portugal 2020, foi liderado pela Universidade de Aveiro, através da UATEC – Unidade de Transferência de Tecnologia e da Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro, envolvendo ainda a participação da CIRA – Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro e da AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro.

Das iniciativas e ações de apoio à criação e desenvolvimento de novas ideias de negócio e novas empresas destacam-se as Ações de sensibilização e capacitação (incluindo Bootcamps), os Concursos de ideias de negócio, as Oficinas de Inovação Social, o Programa de incubação IERA e os Brokerage Events e Encontros da Rede de Mentores IERA (Figura 18).

#### AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO (INCLUINDO BOOTCamps)

Implementação de iniciativas de promoção de uma educação empreendedora e de aquisição/reforço de competências que permitam desenvolver e implementar ideias de negócio (e.g. ação de capacitação para professores; sessões para a população desempregada; Labe Aveiro Region \_ Laboratório de Empreendedorismo; Consultório de empreendedorismo; e Guia de Empreendedor IERA).

#### CONCURSOS DE IDEIAS DE NEGÓCIO

Lançamento de concursos com o objectivo estimular o aparecimento de ideias de negócio em diferentes públicos-alvo (e.g. empreendedores e alunos do ensino secundário).

#### OFICINAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Realização de sessões orientadas por docentes e investigadores da Universidade de Aveiro, dedicadas à exposição de conceitos, exemplos e oportunidades atuais para o empreendedorismo e inovação social, visando posteriormente a identificação e desenvolvimento pelos participantes de ideias de inovação social relevantes para o contexto socioeconómico da região de Aveiro.

#### PROGRAMA DE INCUBAÇÃO IERA

Prestação de suporte logístico, operacional e financeiro para a instalação de novos negócios e empresas.

#### BROKERAGE EVENTS E ENCONTROS DA REDE DE MENTORES IERA

Organização de encontros com o propósito de incentivar parceiras estratégicas que fomentam o desenvolvimento sustentado de novas empresas instaladas nos polos da IERA, o apoio à inovação das empresas já estabelecidas, bem como o impulsionar das novas ideias de negócio que venham a surgir nos diferentes polos.

**Figura 18: Exemplos de iniciativas e ações promovidas pela IERA**

Fonte: <http://www.iera.pt>

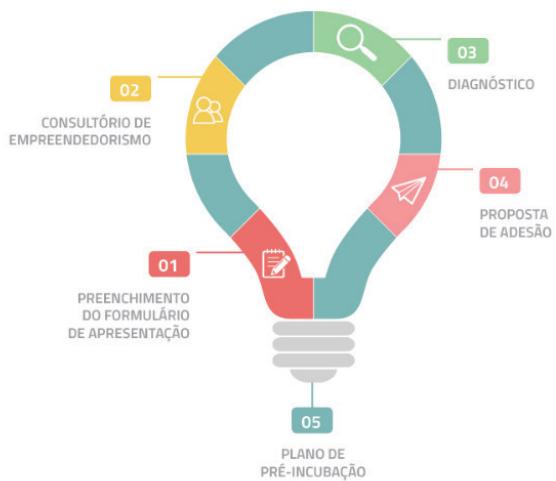
O Programa de Incubação IERA tem sido um instrumento relevante de criação e desenvolvimento de empresas.

Este programa está dividido em cinco fases que incluem uma fase de pré-incubação. O processo de adesão tem início com a submissão da ideia de negócio ou empresa e culmina com a definição do plano de pré- incubação que especifica, entre outros, o cronograma das ações a desenvolver, espaços, equipamentos e serviços a utilizar e seus custos, tendo como objetivo aumentar a probabilidade de sucesso da incubação.

Como já referido, cada polo de incubação IERA apresenta um conjunto de espaços, equipamentos e serviços comum, disponibilizados no Programa de Incubação, sendo que, cumulativamente, cada polo pode ainda disponibilizar outros complementares.

Os serviços de capacitação comuns são:

- Acompanhamento de gestão operacional do negócio
- Apoio a candidaturas a concursos
- Apoio à constituição da empresa e início de atividade
- Apoio na definição do modelo e plano negócios
- Apoio na estruturação da estratégia de comunicação
- Apoio na estruturação/consolidação do processo de internacionalização
- Apoio na proteção de direitos de propriedade intelectual
- Apoio no acesso ao portefólio de competências da UA
- Assessoria e apoio jurídico
- Coaching
- Criação identidade gráfica da ideia negócio/empresa
- Eventos de dinamização do ecossistema empreendedor
- Eventos de divulgação da atividade
- Eventos de networking
- Mediação no contacto com investidores e entidades financeiras
- Workshops de capacitação para a gestão de startups



**Figura 19: Fases do Programa de Incubação IERA**

Fonte: <http://www.iera.pt>

Concluindo, têm sido implementadas várias iniciativas que têm permitido fortalecer a importância da IERA no empreendedorismo regional, sendo que é de destacar a realização periódica de encontros entre os parceiros IERA para a dinamização da rede, nomeadamente tendo em vista a partilha de experiências, a identificação de boas práticas, o reforço do trabalho em rede e o debate de temáticas associadas ao empreendedorismo e à inovação. Para estes encontros, para além dos parceiros IERA, são convidados empreendedores, gestores e empresários de reconhecido mérito.

### 6.3 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:

#### **Implementação de um modelo de “tripla hélice” para potenciar o empreendedorismo**

O envolvimento e a interação entre o mundo académico, empresarial e o governo/administração pública, são relevantes no fomento do empreendedorismo. Neste contexto, as entidades do Sistema Científico e tecnológico, como as Universidades e Centros de transferência de tecnologia e incubação, desempenham o papel de geração e transferência de conhecimento, ao passo que a administração pública, nomeadamente as autarquias, pode tirar partido da maior proximidade aos cidadãos empresas para fomento de iniciativas de caráter mais inovador e empreendedor.

#### **Estruturação de uma matriz comum de promoção e desenvolvimento do empreendedorismo**

Geralmente numa região de âmbito supramunicipal existem estruturas de apoio ao empreendedorismo com funcionalidades semelhantes. A constituição de uma plataforma para o apoio ao empreendedorismo que permita apresentar uma oferta integrada de serviços e equipamentos, como é caso de uma rede de espaços de incubação que estruture e implemente uma estratégia única de apoio ao empreendedorismo regional, pode permitir otimizar recursos e aumentar a escala de apoio e notoriedade, permitindo atrair as melhores ideias e projetos. Por último, é importante a realização periódica de encontros para o fortalecimento e dinamização da rede.

#### **Proximidade dos empreendedores**

Amanutenção da gestão autónoma das incubadoras pelas entidades locais permite continuar a ter em consideração as especificidades e as apostas estratégicas de cada um dos Municípios da região. A maior proximidade das autarquias aos cidadãos e empresas facilita também o primeiro contacto com a rede.

## 7.0 BLC3 - Campus de Tecnologia e Inovação

### 7.1 Caracterização geral

A BLC3 - Campus de Tecnologia e Inovação é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 2010, que desenvolve atividades de investigação e intensificação tecnológica de excelência, incubação de ideias e empresas e regiões interiores e rurais.



Esta Associação, com sede em Oliveira de Hospital (e polos em Alfândega da Fé e Ourique), tem como ideia base a valorização do território (e dos seus produtos endógenos), designadamente o apoio ao desenvolvimento de atividades económicas ligadas aos recursos locais para gerarem emprego qualificado e de valor acrescentado para a região. Com este mote, conseguiu aglutinar um conjunto de entidades relevantes como seus Associados/Fundadores e construir uma rede de excelência internacional de ligações ao meio universitário, à investigação científica e tecnológica e à inovação e criatividade. Destacam-se como seus Associados/Fundadores o Município de Oliveira do Hospital, Instituições de Ensino Superior e Centros de Investigação nacionais e internacionais (Universidade de Coimbra, Universidade do Minho, Laboratório Nacional de Energia e Geologia, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e Instituto de Catálises e Petroleoquímica do Conselho Superior de Investigação Científica de Espanha).

A marca e imagem BLC3 está associada ao seu projeto principal das biorrefinarias e a sua sigla deriva de Biomassa Lenho-Celulósica 3a Geração – Microalgas. Esta sigla está alinhada com os seus objetivos, nomeadamente o desenvolvimento das dimensões bioindústrias, biorrefinarias e bioproductos substitutos dos derivados de petróleo, a resolução e minimização dos problemas dos grandes incêndios florestais e a valorização de recursos lenho-celulósicos, efluentes e materiais contaminados.

Nos últimos anos a BLC3 tem recebido várias distinções, sendo de destacar em 2016 o prémio RegioStars, atribuído pela Comissão Europeia na categoria de “Crescimento Sustentável: Economia Circular” ao projeto “Centro BIO”. Em 2015, tinha sido classificada no Top 10 e Top 25 das Melhores Incubadoras da Europa e do Mundo, respetivamente, uma classificação atribuída pela University Business Incubator (UBI) e pela I3P - Incubadora de Empresas do Politécnico de Turim.

Tendo em consideração o objeto para que foi criada, a BLC3 apresenta a seguinte Visão e Missão:

VISÃO
Promover uma nova visão, investigação, ciência, criatividade, qualidade e empreendedorismo - fomentando assim o aparecimento de novas ideias de negócios e de uma nova geração de empreendedores.
MISSÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser líder, ao nível I&amp;DT+i, no desenvolvimento de soluções de biorrefinarias, de bioindústrias, de políticas de valorização de recursos naturais e fluxos de massa resultantes da atividade económica para a geração de bioproductos de elevado valor acrescentado, com base no conceito de Economia Circular.</li><li>• Dinamizar o conceito de “Bioeconomia” e “Smart Regions” para a fixação de jovens e massa crítica em regiões interiores e na resolução de problemas ambientais, educacionais, falta de implementação tecnológica no setor agroflorestal e agroalimentar, transformando-os em oportunidades.</li><li>• Estabelecer o elo de ligação entre os diversos stakeholders e agentes de decisão, empresas, centros tecnológicos e de estabelecimentos de ensino superior.</li></ul>

**Figura 20: Visão e missão da BLC3.**

Fonte: <https://www.blc3.pt>

## 7.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

A BLC3 tem focado a sua especialização na Bioeconomia e Economia Circular, mais concretamente na aposta de investigação que visa gerar riqueza a partir dos resíduos florestais. A investigação está associada ao desenvolvimento das Biorrefinarias de produção de biopetróleo, para posterior produção de biocombustíveis e bioproductos.

Apesar desta sua especialização, a área de atuação da BLC3 é multidimensional. Nesse sentido, também desenvolve atividades locais e regionais de implementação de políticas e estratégias de desenvolvimento ligadas à fixação de massa crítica e valorização dos recursos endógenos e património genético do território. Mais concretamente, realiza atividades de planeamento, desenvolvimento, monitorização e coordenação inerentes a projetos e ideias inovadoras desde a sua conceção até ao processo de industrialização e comercialização.

A sua intervenção é operacionalizada através de quatro unidades (Figura 21).

Centro de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico	Centro de investigação e intensificação tecnológica de excelência reconhecido internacionalmente. Neste Centro encontra-se a infraestrutura tecnológica Centro Bio: Bioindústrias, Biorrefinarias e Bioproductos.
Centro de incubação de ideias e de empresas	Composto pela Incubadora   BLC3 (na sede da BLC3) e por mais dois Polos (Alfândega da Fé e Ourique) para dar corpo à sua missão e objetivos. A Incubadora   BLC3 faz parte da RNIE (Rede Nacional de Incubadoras de Empresas) e da RIERC (Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro de Portugal), participa em redes nacionais de mentoria de projetos de empreendedorismo e tem ligação a uma rede internacional de excelência ao nível da investigação e inovação criada pela BLC3.
Centro de Apoio a Projetos e Ideias Inovadoras	Apoia o desenvolvimento de projetos e ideias inovadoras, com forte destaque para os jovens, dando suporte ao Centro I&DT e ao Centro de Incubação e articula a estrutura da BLC3 com as Áreas de Acolhimento Empresarial. Consiste no principal elo de ligação entre a BLC3 e a sociedade. As principais atividades são a gestão de projetos, seleção e identificação de fontes de investimento e financiamento e a promoção de fundos estruturais de investimento e comunitários. Integra ainda o Departamento de Bioeconomia e de Apoio ao Tecido Económico e o Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual e Industrial (GABI).
Centro de Acolhimento Empresarial	Desenvolve atividades focadas na industrialização dos projetos do Campus, na transferência de conhecimento para o mercado e na promoção de fixação de novos projetos industriais nas áreas de acolhimento empresarial das regiões rurais e interiores, com particular destaque para a valorização dos recursos naturais e endógenos, promovendo o espírito da Ecologia Industrial.

**Figura 21: Estrutura de organização da BLC3**

Fonte: <http://www.blc3.pt>

A BLC3 desenvolve o projeto “Centro BIO”, que consiste na criação de uma infraestrutura tecnológica pioneira em Portugal na área das bioindústrias, biorrefinarias e bioproductos, com uma área de implementação de 3,8 hectares, através da recuperação de umas antigas instalações abandonadas. O “Centro BIO” visa a diferenciação de orientação para os problemas da atividade económica e de valorização do território.



Trata-se de um projeto de investimento público-privado que já captou 9,2 milhões de euros e que se iniciou com um investimento global de 3,1 milhões de euros, suportado em grande parte pelo Programa Operacional Regional do Centro, tendo já permitido a criação de 24 subprojectos de Investigação e Desenvolvimento (seis deles com empresas). O “Centro BIO” é em grande parte reconhecido pelo desenvolvimento da ideia de aproveitamento de resíduos florestais e agrícolas para produção de biocombustíveis e bioproductos, tendo em 2016 ganho o prémio RegioStars, atribuído pela Comissão Europeia na categoria de “Crescimento Sustentável: Economia Circular”. Este prémio projetou o reconhecimento da BLC3 e consequentemente o aumento da sua atividade. Mais recentemente e também nesse sentido, a BLC3 foi destacada entre os sete mais importantes exemplos de projetos de investimento em Portugal pela União Europeia, no âmbito do InvestEU.

Como referido, a BLC3 não se cinge aos resíduos florestais, e nesse sentido tem vindo a desenvolver várias iniciativas noutras áreas, como são exemplo os projetos:

- Wastewater-pro: Aproveitamento e valorização de efluentes de queijarias;
- Clube de Jovens Agricultores: Desenvolvimento de uma agricultura profissional na região ligada à produção de pera S. Bartolomeu, variedades regionais de maçã e outras explorações com foco para o minifúndio (abaixo descrito);
- Fruit ECO-Drying Line: Unidade piloto de desidratação automática e ecoeficiente de fruta como objeto de valorização de produtos regionais.
- Valor Queijo: Projeto de investigação direcionado para a valorização da cadeia de valor do Queijo Serra da Estrela DOP
- Centro de Micologia Aplicada: Identificação, estudo e valorização de variedades de cogumelos silvestres.
- Value MicotecTruf (cogumelos silvestres e truficultura): Sistemas controlados de produção de cogumelos silvestres e trufas.
- UpTextil: Alavancar o setor das confeções e têxteis da região em formato colaborativo e cooperativo, com o desenvolvimento de novos produtos.
- LIFE No\_Waste: Gestão da biomassa de cinzas e resíduos orgânicos na recuperação de solos degradados: um projecto-piloto localizado em Portugal.
- Truflavours: O projeto visa a identificação, estudo e valorização de variedades de trufas nativas e novas aplicações para a indústria alimentar.

## Clube de Jovens Agricultores

O Clube de Jovens Agricultores é um clube estratégico lançado pela BLC3, que pretende juntar jovens agricultores da região ou que se pretendam instalar na região até aos 40 anos, de modo a promover e relançar a atividade agrícola dentro desta faixa etária, com destaque para a fruticultura.

De acordo com os últimos dados do recenseamento agrícola em 2009, a região Beira Serra (Arganil, Góis, Oliveira do Hospital e Tábua), apenas apresentava 6 jovens agricultores com menos de 25 anos. Também a área média de exploração agrícola, de cerca de 2,3 ha, é muito inferior à área média em Portugal, de 12,7 ha. A BLC3 tem lutado por reverter esta situação, apresentando como solução a criação de um fundo imobiliário que permita a reestruturação fundiária da região e um imposto sobre os terrenos agrícolas abandonados para incentivar a atividade agrícola.

O Clube de Jovens Agricultores é estratégico para a região, permitindo a valorização do território e a fixação de população jovem, com a criação do seu próprio posto de trabalho.

Para a operacionalização da BLC3, esta dispõe de uma estrutura com 52 postos de trabalho e de parcerias com uma rede internacional composta por 55 entidades de 9 países europeus e mais de 123 investigadores e cientistas.

### 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:

#### **Apoio ao desenvolvimento de atividades de valorização do território**

Num período em que o desenvolvimento económico sustentável é cada vez mais encarado como imperativo (ganhando uma maior projeção conceitos como Economia Circular), é importante delinear estratégias que apoiem e fomentem a identificação e desenvolvimento de projetos empreendedores de valorização do território (e dos seus produtos endógenos), sobretudo em regiões interiores. Adicionalmente, é importante existir um apoio efetivo na sua materialização, desde a conceção da ideia até ao processo de industrialização e comercialização. Foi nesta base que nasceu a BLC3, constituindo-se uma referência na dinamização dos conceitos de “Bioeconomia” e “Smart Regions”.

#### **Estabelecimento de relações eficazes envolvendo diferentes tipos de organizações**

No ecossistema de empreendedorismo existem diferentes tipos de organizações com um papelativo (e.g. administração pública, empresas, centro tecnológicos e estabelecimentos de ensino superior). Nesse sentido, é importante agregá-las tendo em vista fornecer uma resposta integrada e completa às necessidades dos empreendedores, que lhes permita alavancar o seu negócio. A BLC3 concretizou uma estrutura assente em quatro módulos operacionais que lhe permite desenvolver atividades de investigação e intensificação tecnológica de excelência, incubação de ideias e empresas e apoio ao tecido económico. Para isso dispõe de recursos humanos próprios, mas também de uma rede internacional composta por várias entidades de diferentes países com investigadores e cientistas que permite a ligação ao meio universitário, à investigação científica e tecnológica e à inovação e criatividade. Para a concretização desta rede foi importante o papel dos seus Associados/Fundadores, bem como os vários projetos (em execução e concluídos).

#### **Notoriedade e reconhecimento**

Por forma a atrair e captar ideias e projetos empreendedores e inovadores é muito importante a notoriedade e reconhecimento nacional e internacional de uma região e/ou entidades que apoiam o empreendedorismo, nomeadamente das condições e capacidades existentes que permitem um negócio crescer. A BLC3, ainda antes da sua concretização, já se promovia e disseminava por forma a angariar apoios para dinamizar as suas atividades, incluindo a atração de ideias e projetos inovadores que permitissem fixar a nossa crítica na região e impulsionar a economia local. As várias distinções recebidas nos anos mais recentes (prémio RegioStarts; Top10 e Top25 das Melhores Incubadoras da Europa e do Mundo, respetivamente; e InvestEU) vieram catapultar a sua atividade.

## 8.0 Rede das Aldeias do Xisto

### 8.1 Caracterização geral

A Rede das Aldeias do Xisto é uma marca exclusiva da Região Centro associada a um projeto de desenvolvimento sustentável, de âmbito regional, liderado pela ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, em parceria com 21 Municípios da Região Centro e com mais de 100 operadores privados que atuam no território.

A Rede das Aldeias do Xisto é composta por 27 aldeias de 16 concelhos que estão distribuídas pelo interior da Região Centro de Portugal, e que agregam e exploram o potencial turístico regional a diferentes níveis: hotelaria e gastronomia tradicionais; cultura; natureza; atividades radicais; animação; e artesanato. Estas aldeias situam-se em quatro regiões principais: a Serra da Lousã; a Serra do Açor; o Zêzere; e o Tejo-Ocreza.



**Figura 22: Rede das Aldeias do Xisto**

Fonte: <https://aldeiasdoxisto.pt>

A Rede de Aldeias do Xisto tem como objetivos a preservação e a promoção da paisagem cultural do território, a valorização do património arquitetónico construído, a dinamização do tecido socioeconómico e a renovação das artes e ofícios. Assim, esta é uma iniciativa de desenvolvimento local centrada nos recursos endógenos do território do Pinhal Interior, que assenta na estreita cooperação entre entidades públicas e privadas e que é dinamizada pela ADXTUR.

Como resultados desta iniciativa, verifica-se, entre outros, o aumento dos visitantes no território das Aldeias do Xisto e a captação de investimentos privados no território, contribuindo para combater a desertificação humana e o esquecimento das tradições locais.

## 8.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

O impulso inicial da Rede das Aldeias do Xisto foi dado pelo “Programa das Aldeias do Xisto”.

Este Programa foi implementado a partir de 2001 pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) em conjunto com a associação Pinus Verde, tendo sido apoiado no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio (2000-2006). O Programa, definido em colaboração com os Municípios, tinha como objetivo criar uma marca no território tendo por base a forte identidade de um conjunto de povoações e inovando nos métodos e na forma de o requalificar.



A iniciativa visou estruturar o território em três componentes fundamentais: as aldeias (com a Rede das Aldeias do Xisto), as praias fluviais (com a Rede de Praias Fluviais) e os percursos como elemento de ligação (com a Rede dos Caminhos do Xisto). Na implementação deste Programa, uma das principais medidas foi a requalificação de um conjunto de aldeias capazes de constituir “uma rede de sítios de interesse turístico”. O Programa tinha associada uma forte componente social, visando conservar os residentes nos seus locais de origem, melhorar a sua qualidade de vida e qualificá-los de maneira a potenciar pequenas economias locais, bem como atrair novos habitantes, ao mesmo tempo que havia a preocupação de salvaguardar a vertente patrimonial e cultural. Nesse sentido, o Programa promoveu os produtos locais, a animação turística das aldeias e a qualificação dos seus habitantes e agentes económicos através de ações de formação profissional.

## PROVERE

Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos

Em 2006, com a conclusão do III Quadro Comunitário de Apoio, foi necessário encontrar novas formas de dinamização da iniciativa, tendo sido criada a ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, uma entidade privada sem fins lucrativos, que recebeu e assumiu a liderança deste projeto.

Faziam e continuam a fazer parte dos órgãos sociais da ADXTUR diferentes parceiros públicos e privados, nomeadamente os municípios que compõem o núcleo das Aldeias do Xisto, e que definiram modelos de gestão e promoção da marca, com enfoque nos valores endógenos do território. É de destacar também os protocolos específicos estabelecidos com os Centros do Conhecimento/ Universidades, como: CEARTE - Centro de Formação Profissional para o Artesanato e Património; Universidade de Aveiro; Universidade da Beira Interior; Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Educação de Coimbra; Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa.

Em 2008 a ADXTUR apresentou uma candidatura ao PROVERE (Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos), designada “Rede das Aldeias do Xisto”, através de uma parceria com mais de 160 entidades territoriais de 24 municípios, que foi aprovada em 2009. O Programa de Ação desta Rede envolveu um investimento superior a 145 milhões de euros (correspondendo a 71% a agentes privados e os restantes 29% a investimento de natureza pública). Este Programa era composto por sete projetos âncora e dois complementares (Figura 23).

PROJECTO ÂNCORA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Regeneração urbana das aldeias e revitalização do património rural construído;</li><li>• Valorização turística;</li><li>• Animação turística;</li><li>• Marketing e a comunicação territorial;</li><li>• Criação de um centro de valorização e de inovação;</li><li>• Consolidação de Rede de Lojas Aldeias do Xisto;</li><li>• Gestão e promoção integrada da Rede da Praias Fluviais Aldeias do Xisto;</li><li>• Valorização ambiental dos recursos naturais.</li></ul>
PROJECTO COMPLEMENTARES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requalificação do tecido urbano das vilas sede concelhos das Aldeias do Xisto;</li><li>• Reforço do sistema de mobilidade (meios de transportes) do Pinhal Interior.</li></ul>

Figura 23: Projetos integrados no Plano de Ação do PROVERE “Rede das Aldeias do Xisto”

No âmbito deste estudo de caso é salientado o projeto de criação de um centro de valorização e de inovação, que se subdividia em três atividades centrais:

- Aldeia das ideias (materialização de protótipos e produtos – laboratório das ideias);
- Plano de Formação - «criar com Tradição»;
- X-Invest.

Estas atividades visavam fundamentalmente a capacitação dos recursos humanos, aumentando a massa crítica do território e consequentemente melhorando a competitividade das empresas e disponibilizando recursos específicos para a incubação de novas empresas e/ou produtos.



Na atividade Aldeia das ideias, o projeto previa a constituição de um “FABLAB” (Fabrication Lab), desenvolvido pela ADXTUR e outros parceiros do território, com a participação da empresa YDreams (e em articulação com o MIT - Massachusetts Institute of Technology), que visava criar uma “Rede Internacional a partir do MIT (EUA) para promover a Inovação”. O FABLAB tinha como objetivo constituir-se como um ninho de incubação de ideias e projetos tendo em vista a instalação no território de mais empresas e consequentemente a fixação de uma maior massa crítica.

Fruto deste projeto, nascia assim em 2013 o FAB LAB ALDEIAS DO XISTO. O FAB LAB ALDEIAS DO XISTO, que funciona na Antiga praça Municipal do Fundão, é um laboratório de fabricação digital ligado à rede internacional de fablabs, constituindo-se como “um espaço de experimentação que ajuda a transformar ideias em novos produtos”.

Constitui-se como um laboratório de prototipagem acessível à comunidade em geral e especialmente direcionado para as comunidades académicas, que promove a cooperação e a partilha de conhecimentos, permitindo desenhar, desenvolver e testar soluções inovadoras.

Entre outros equipamentos, dispõe de: impressora 3D, máquina CNC de corte e gravação por frese, fresadora e scanner 3D, plotter de corte, máquina de corte a laser e máquina de costura.



**Figura 24: Instalações do Fablab Aldeias do Xisto**

Fonte: <https://www.fablabs.io/labs/fablabaldeiasdoxisto>

Ainda associado à Rede das Aldeias do Xisto é de referir que em 2017 foi aprovado um novo programa PROVERE, já no âmbito do programa quadro Portugal 2020. Prevê-se que este apoio seja complementado com outros incentivos dedicados a empresas para projetos inseridos na mesma estratégia de valorização turística, incluindo pequenos investimentos no território de micro-empreendedorismo na área de serviços, artesanato ou comércio.

Concluindo, desde 2001 têm vindo a ser desenvolvidos várias iniciativas e projetos estruturados e concertados de requalificação de um conjunto de aldeias do interior da Região Centro de Portugal, apostando não só nas infraestruturas mas também na retenção, atração e desenvolvimento do potencial humano. Estes projetos e iniciativas permitiram a criação de uma nova base económica associada à exploração dos recursos endógenos destes territórios, com relevo para a recuperação das tradições, pela valorização do património arquitetónico construído, pela dinamização das artes e ofícios tradicionais e pela defesa e preservação da paisagem em que se enquadram.

### 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:

#### **Exploração dos pontos fortes do território**

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 promoção de condições que permitam dinamizar o tecido económico centrado no potencial do território, incluindo a criação de novas empresas, será um fator importante para combater a desertificação, principalmente em regiões interiores e rurais. A criação de uma estratégia de comunicação e marketing que valorize a potencialidade do território constitui-se como um instrumento importante para esta estratégia.

#### **Envolvimento de diferentes parceiros e existência de uma estrutura coordenadora e dinamizadora**

Para uma dinamização bem-sucedida do tecido económico centrado no potencial do território é importante envolver e ter uma 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 agregar diferentes parceiros públicos e privados, nomeadamente a nível regional, que empreendam esforços concertados na mesma direção. Para este modelo de governação ser bem-sucedido é importante a existência de uma estrutura que assuma a liderança e coordenação dos esforços conjuntos.

#### **Elaboração de uma estratégia e programa de ação**

Após a identificação dos fatores competitivos do território é importante estabelecer uma estratégia que vise promover o desenvolvimento económico assente na utilização e potenciação desses pontos fortes. Para a materialização dessa estratégia é importante a elaboração de um programa de ação composto por diferentes projetos e iniciativas que envolva e comprometa os diferentes parceiros na sua execução. Adicionalmente, no âmbito do empreendedorismo, é relevante a existência de espaços como são os fablabs que promovam a cooperação e partilha de conhecimentos para o desenvolvimento de ideias e projetos inovadoras que muitas vezes permitem resolver problemas locais.

## 9.0 Fundação AEP

### 9.1 Caracterização geral



A AEP - Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria, é uma associação multisectorial, de âmbito nacional, sedeada no Porto e fundada em 1849 (na altura com a designação Associação Industrial Portuense). Tem como missão “Defender os interesses das empresas e oferecer serviços que potenciem a sua competitividade”. Hoje, a AEP é a maior associação empresarial de Portugal, com o estatuto de Câmara de Comércio e Indústria.

AAEP presta diversos serviços à comunidade empresarial, designadamente nos domínios das feiras, exposições, congressos, informação e apoio às empresas, consultoria, formação profissional, missões empresariais, promoção de negócios e investimentos, defesa dos interesses e representação dos associados e reforço do papel do associativismo empresarial a nível nacional e internacional.

Propondo-se reforçar a intervenção em favor da comunidade nos domínios do fomento de uma cultura de empreendedorismo, da valorização e dignificação do papel social do empresário e da modernização e desenvolvimento da função empresarial, a AEP criou a Fundação AEP.



Esta Fundação, com intervenção em Portugal, mas também no estrangeiro, tem por fins a “realização, apoio e patrocínio de ações de carácter técnico, promocional, cultural, científico, educativo e formativo que contribuam para o desenvolvimento do empreendedorismo e para a modernização e melhoria de condições na área empresarial” e “a difusão de conhecimentos na área das ciências empresariais, em ordem a apoiar a comunidade, as empresas e os empresários, na resposta aos desafios da sociedade contemporânea”.

Para o seu funcionamento, a Fundação AEP possui os seguintes órgãos: o Conselho de Curadores, a quem compete deliberar sobre o plano de atividades e o orçamento e o relatório de gestão e as contas; o Conselho de Administração, com poderes para administração, direção, gestão e representação da Fundação; o Conselho Executivo que efetua a gestão corrente da Fundação; e o Conselho Fiscal para a fiscalização da Fundação.

Adicionalmente, para a realização da sua atividade a Fundação AEP procura estabelecer parcerias com fundações congêneres e associações sectoriais, regionais, nacionais e internacionais e criar ligações com a diáspora empresarial portuguesa.

### 9.2 Atividades a destacar ao nível do apoio ao empreendedorismo

A Fundação AEP tem vindo a dinamizar várias atividades com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo e para a modernização e melhoria de condições na área empresarial. Neste âmbito de atuação, vale a pena destacar os projetos mais recentes Empreender 2020 e Empreender 45-60.

O projeto Empreender 2020 – Regresso de uma Geração Preparada, financiado pelo COMPETE 2020 no âmbito do Sistema de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC), tem por objetivo estimular o espírito empreendedor no seio da diáspora portuguesa, tendo como foco os jovens qualificados que recentemente deixaram o País em busca de um futuro diferente. Desta forma, visa analisar as condições necessárias para o seu regresso e incorporação dos seus níveis de conhecimento no tecido empresarial, nomeadamente através da criação de empresas inovadoras e competitivas, sustentadas numa rede de networking à escala internacional.



Das várias atividades previstas no projeto, destaca-se:

- PROGRAMA ELEVAR O SEU NEGÓCIO 4.0: Disponibilizar um conjunto de serviços de apoio e assessoria aos empresários portugueses sedeados em diversas geografias, com vista a replicar ou escalar o seu negócio em Portugal, através da criação de novas empresas.

- OUTLOOK EMPREENDER 2020: Criar um conjunto de ferramentas e mecanismos que permitam aos jovens aumentar o seu conhecimento sobre as oportunidades de negócio em Portugal, de forma a estabelecer contactos e pontos de ligação, numa perspetiva de rede de informação, suportadas numa plataforma eletrónica e num serviço especializado de procurement.

Não colocando apenas o seu foco no empreendedorismo jovem, que é uma tendência global generalizada quando se aborda as questões de empreendedorismo, a Fundação AEP delineou o projeto Empreender 45-60 – Uma Estratégia de Apoio ao Empreendedorismo Sénior na Região Norte.

O projeto, apoiado pelo Norte 2020 – Sistema de Apoio a Ações Coletivas – Promoção do Espírito Empresarial, implementou várias atividades, desde o estudo de benchmarking internacional com vista à identificação de modelos de apoio ao empreendedorismo sénior com sucesso, recolhendo boas práticas internacionais passíveis de serem adaptadas ao País, até à realização de um projeto-piloto de empreendedorismo sénior, sustentado num modelo mutualista de geração de ideias e desenvolvimento de negócios inovadores.



Este projeto-piloto dividiu-se em três fases de desenvolvimento (Idea Business Pool; Idea Business Match; e Startpoint Senior Business), abrangendo atividades desde o desenvolvimento da ideia, até à procura de financiamento para a criação do negócio. No final apoiou a elaboração de 17 business plans de diferentes fileiras e setores de atividade.

A Fundação AEP tem ainda em curso outras iniciativas relevantes no contexto do apoio ao empreendedorismo, como o Observatório da Sucessão Empresarial.



Para além da ideação e criação de empresas, é importante assegurar a sua continuidade, principalmente aquando da sucessão, pela promoção do empreendedorismo nos sucessores, principalmente nas empresas de cariz familiar. Assim, é importante referir a criação do Observatório da Sucessão Empresarial, que recentemente estabeleceu um protocolo com a Universidade Católica Portuguesa, com o objetivo de incrementarem a investigação, a formação e o aconselhamento jurídico no âmbito da sucessão familiar na empresa. Neste âmbito a Fundação AEP disponibiliza às empresas um serviço de consultoria na área da sucessão familiar, através dos serviços de consultores associados.

Por último, a referência a um projeto APREENDER 3.0 – Desenvolver Atitudes Empreendedoras, iniciado com sucesso em 2012 ao abrigo do Programa Operacional Temático Fatores de Competitividade do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), que já vai na sua terceira edição/sequência.

O projeto APREENDER 3.0, apoiado pelo Compete 2020 – Sistema de Apoio a Ações Coletivas – Promoção do Espírito Empresarial, foi um projeto estruturante de suporte ao empreendedorismo, envolvendo infraestruturas de incubação e outras entidades, visando o estímulo e apoio à criação de novas empresas.



Assim, copromovido pela Fundação AEP, a Portus Park – Rede de Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras (entidade líder) e o CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara do Comércio e Indústria do Centro, o projeto desenvolveu um conjunto de iniciativas em prol da promoção da inovação, do empreendedorismo e do espírito empresarial, nomeadamente a realização das seguintes atividades:

- A1. Conferências: Liderança e Empreendedorismo
- A2. Workshops: “Crie o seu negócio em 5 passos”
- A3. Drive In do Empreendedor
- A4. Desenvolvimento de Negócios e Follow-up
- A5. Empreendedorismo Corporativo
- A6. Rede de Mentoría e Aconselhamento Empresarial
- A7. Seminários “Novas ideias, Novos Negócios”

**APREENDER** Desenvolver Atitudes Empreendedoras

No âmbito das atividades realizadas, é de destacar a participação de personalidades relevantes a nível nacional e internacional, designadamente líderes e/ou empresários de reconhecido mérito, que conferiram ao projeto uma elevada projeção e nesse sentido uma relevante adesão à sua participação, refletindo-se posteriormente no número de novas ideias e negócios gerados e apoiados.

Mais em específico, é de destacar também o envolvimento e participação mais ativa no projeto de alguns destes empresários e outros profissionais, com uma vasta experiência de gestão e atividade empresarial, através da realização de sessões de apoio, mentoria e aconselhamento empresarial de empreendedores e novos empresários. Adicionalmente, foi operacionalizado, através de um consultor, um atendimento presencial semanal de quatro horas na Fundação AEP.

### 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

#### **Fomento e apoio de diferentes tipos de empreendedorismo**

O empreendedorismo não se limita apenas à criação de empresas por jovens. Nesse sentido, existem vários tipos de empreendedorismo que se deve ter em consideração e apoiar, como é o empreendedorismo sénior. O empreendedorismo sénior deve ser considerado cada vez mais como uma realidade pela existência de uma população cada vez mais envelhecida mas com elevado potencial para o desenvolvimento de novos negócios. A sucessão empresarial também deve ser alvo de atenção tendo em vista assegurar e mesmo elevar a continuidade dos negócios.

#### **Aposta na formação especializada e avançada**

A capacitação das pessoas, através de diferentes abordagens de formação, permite alargar os seus horizontes e a sua capacidade crítica, podendo desta forma despontar oportunidades de mudança e identificação de melhorias, quer ao nível de negócios já existentes, quer ao nível de necessidades latentes no mercado que não estão a ser respondidas devidamente. Assim, a formação especializada e avançada constitui-se como um excelente meio de geração de oportunidades de empreendedorismo.

#### **Aposta na formação especializada e avançada**

É importante estar atento à diáspora portuguesa que, pelo conhecimento de novas realidades externas e pela sua rede de networking à escala internacional, apresenta um elevado potencial para a criação em território nacional de empresas inovadoras e competitivas. Neste sentido, a Fundação AEP disponibiliza serviços de apoio e assessoria aos empresários portugueses sedeados em diversas geografias, com vista a replicar ou escalar o seu negócio em Portugal, através da criação de novas empresas, e disponibiliza ferramentas e mecanismos que permitam aos jovens (na diáspora) aumentar o seu conhecimento sobre as oportunidades de negócio em Portugal.

## 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.

### Estrutura de governação

É importante a existência de **mecanismos de coordenação e cooperação entre os atores territoriais** mais relevantes à escala local, supramunicipal e regional, que permitam a criação e existência de um ambiente estruturado de apoio à atividade económica, essencial para promover a atividade empreendedora e o desenvolvimento empresarial.

**A implementação de um modelo de “tríplice hélice”**, com o envolvimento e fomento da interação entre o mundo académico, empresarial e a administração pública, é relevante no fomento do empreendedorismo.

A **definição clara dos papéis de cada um dos parceiros da rede**, de forma a que possa haver uma matriz comum de promoção e desenvolvimento do empreendedorismo, sem perder o foco na especificidade dos territórios, deverá permitir otimizar recursos e aumentar a escala de apoio e notoriedade, permitindo apoiar as melhores ideias e projetos.

Por último, é importante a existência de um **plano estratégico** bem definido, materializado através de um **programa de ação** composto por diferentes projetos e iniciativas, que envolva e comprometa os diferentes parceiros na sua execução. Este plano deverá prever também **mecanismos de acompanhamento/ monitorização** da sua implementação.

### Atividades de dinamização da rede

Por forma a garantir uma continuidade e até incremento no desenvolvimento de iniciativas e projetos que permitam fomentar e fortalecer o empreendedorismo regional, é importante organizar e **realizar eventos periódicos (e.g. reuniões, sessões, workshops, conferências) com os parceiros da rede**, mas também pontualmente com entidades/pessoas exteriores, no sentido de haver uma continuada partilha de experiências, troca de conhecimentos, capacitação dos técnicos, apresentação e estruturação de projetos.

### Atividades desenvolvidas para o apoio ao empreendedorismo

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 e instituições de ensino superior e de investigação), que empreendam esforços concertados na mesma direção. Para este modelo de governação ser bem-sucedido é importante a existência de uma estrutura que assuma a liderança e coordenação dos esforços conjuntos.

No que se refere às instituições de ensino superior e centros tecnológicos, são espaços de formação e de investigação onde se gera novo conhecimento e se desenvolvem produtos e soluções inovadoras. Nesse sentido, é importante **fomentar o empreendedorismo nestas instituições** e dar suporte à implementação de atividades económicas, através das incubadoras, apoiando assim a transferência do conhecimento para o mercado.

Para além do envolvimento dos parceiros regionais, o fomento de **parcerias e iniciativas de cooperação intra-regionais e transregionais** pode constituir uma importante forma de partilha de boas práticas, troca de informação e até desenvolvimento e criação de empresas.

## 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 promoção de condições que permitam dinamizar o tecido económico centrado no potencial do território, incluindo a criação de novas empresas, será um fator importante para combater a desertificação, principalmente em regiões interiores e rurais.

O sucesso das iniciativas de apoio ao empreendedorismo depende, em grande medida, da sua **adequação às especificidades regionais**. A criação e operacionalização de uma rede regional de apoio ao desenvolvimento económico e social possibilita colocar entidades com um papel relevante na área do empreendedorismo a trabalhar em conjunto, de forma a proporcionar o devido apoio aos criativos, empreendedores e empresários da região. Para isso é importante definir responsabilidades e modos de cooperação.

Neste processo, é importante não descurar o **ponto de contacto inicial com o empreendedor**, que na maioria dos casos será um elemento a nível municipal, que, pela sua proximidade, é essencial para uma primeira orientação, triagem e encaminhamento para a entidade mais adequada a cada necessidade específica, a nível regional.

[www.hupdouro.pt](http://www.hupdouro.pt)