

GUIA METODOLÓGICO DE APOIO À CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EIBT

JULHO 2012



EIBT SUDOE
innovation is cooperation



UE / EU - FEDER / ERDF

GUIA METODOLÓGICO
DE APOIO À CRIAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO DE EIBT

1ª edição, fevereiro 2012
© dos textos: os autores - Projeto EIBT-SUDOE

Edita: Projeto EIBT-SUDOE

GUIA METODOLÓGICO DE APOIO À CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EIBT



INDICE

Introdução	7
Objeto	9
Contextualização	11
Conteúdos gráficos	13
Processo	21
Fase 1. Sensibilização	21
Fase 2. Detecção de Projetos	31
Fase 3. Acompanhamento de Projetos	41
Fase 4. Início da Atividade	50
Fase 5. Desenvolvimento Empresarial	67
Indicadores	87
Glossário	89

INTRODUÇÃO

O presente guia metodológico foi desenvolvido no quadro do Projeto **EIBT-SUDOE**, financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional através do programa **SUDOE INTERREG IV B SUDOE**, cujo objetivo é apoiar o desenvolvimento regional através do cofinanciamento de projetos transnacionais. O programa presta o seu apoio a projetos que contribuam para reforçar a competitividade e a inovação, dentro do território do Sudoeste europeu.

O projeto EIBT-SUDOE concentra-se na melhoria dos sistemas de acompanhamento para a criação e desenvolvimento de Empresas Inovadoras de Base Tecnológica (EIBT) nas regiões SUDOE, potenciando um aumento significativo da criação e consolidação de *spin-offs* de base tecnológica e a sua integração no tecido económico regional e transnacional, acrescentando assim valor aos esforços de I+D+i realizados no SUDOE durante os últimos anos.

Os seis parceiros que partilham os seus conhecimentos e experiência ao serviço das EIBT para atingir estes objetivos trabalham em cinco regiões diferentes do território SUDOE: Aquitaine (França), Alentejo (Portugal), Astúrias, País Basco e Navarra (Espanha).

A implementação do projeto consta de três atuações técnicas:

- Intercâmbio e melhoria da metodologia de acompanhamento às EIBT;
- Experiência piloto de uma Rede de Entidades de Apoio às EIBT;
- Plataforma Transnacional de Cooperação e Encontros de Negócios para as EIBT do SUDOE.

O guia metodológico que V. Ex.^a tem agora em suas mãos foi elaborada no âmbito do grupo de trabalho (GT2), que possibilitou também a elaboração de outros documentos que pode consultar na página *online* www.eibt-sudoe.eu :

- Um diagnóstico transregional da situação das EIBT nas cinco regiões participantes no projeto;
- Uma compilação de boas práticas com resultados positivos na criação e consolidação de EIBT.

OBJETO

O presente **Guia Metodológico de Apoio à Criação e Desenvolvimento de EIBT** no SUDOE pretende ser uma ferramenta para todas as organizações que prestam apoio e serviços de assessoria a EIBTs e para todas as organizações que pretendam utilizá-lo no futuro.

O guia será elaborado em duas etapas:

- Uma versão inicial, aprovada pelos seis parceiros do programa, que servirá como projeto de referência para implementar o acompanhamento à criação e consolidação de EIBTs (realizado no âmbito do Grupo de Trabalho 3 do projeto). Os processos descritos na referida versão inicial constituirão a metodologia de acompanhamento que deverá ser seguida pelos parceiros. Esta etapa desenvolver-se-á até abril de 2013.
- Uma segunda versão, melhorada e enriquecida, baseada na experiência e nos resultados obtidos durante a etapa de experimentação.

Esta versão definitiva, traduzida para quatro línguas (inglês, espanhol, português e francês) destinar-se-á a ser utilizada pelos parceiros da rede constituída no âmbito do programa, e poderá ser divulgada em larga escala entre todas as organizações do território SUDOE dedicadas ao acompanhamento de EIBT (universidades, centros tecnológicos e incubadoras de empresas...), colocando à sua disposição uma ferramenta provada que lhes permita melhorar a metodologia e otimizar os resultados no apoio às EIBT.

Assim sendo, a finalidade deste guia é oferecer uma descrição completa do processo global de acompanhamento e das diversas tarefas a realizar, para dar o melhor serviço possível à EIBT que beneficie do seu apoio. Destina-se essencialmente aos técnicos de:

- Incubadoras de empresas
- Organizações de apoio a empreendedores
- Centros de inovação empresarial
- Agências de desenvolvimento económico
- Centros tecnológicos
- Universidades.

Este não é um guia geral de acompanhamento a start-ups, dado que está especificamente centrado nas *spin-offs* de base tecnológica. Não obstante, com o fim de descrever o processo exaustivo de acompanhamento às EIBT, necessariamente aborda as etapas mais genéricas da criação de uma nova empresa, que são essenciais, também para as EIBT.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DAS EIBT

No quadro deste Guia Metodológico focado no trabalho com Empresas Inovadoras de Base Tecnológica ou EIBTs, definem-se as mesmas como organizações produtoras de bens e serviços, comprometidas com a conceção, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos de fabrico; inovadores através da aplicação sistemática de conhecimentos técnicos e científicos (Office of Technology Assessment, 1992).

As EIBT são empresas que se desenvolvem principalmente em áreas como a informática, as comunicações, a mecânica de precisão, a biotecnologia, a química fina, a eletrónica, a instrumentação, etc. Em muitas ocasiões, as suas origens encontram-se em *spin-off* de projetos levados a efeito por universidades e centros tecnológicos que possuem recursos humanos especializados e realizaram investimentos em infraestruturas para a investigação e a criação de conhecimento. Noutras ocasiões, são as próprias empresas que levaram a efeito este esforço de geração de novas atividades empresariais, fenómeno também denominado “*spin-off* industrial proativo”.

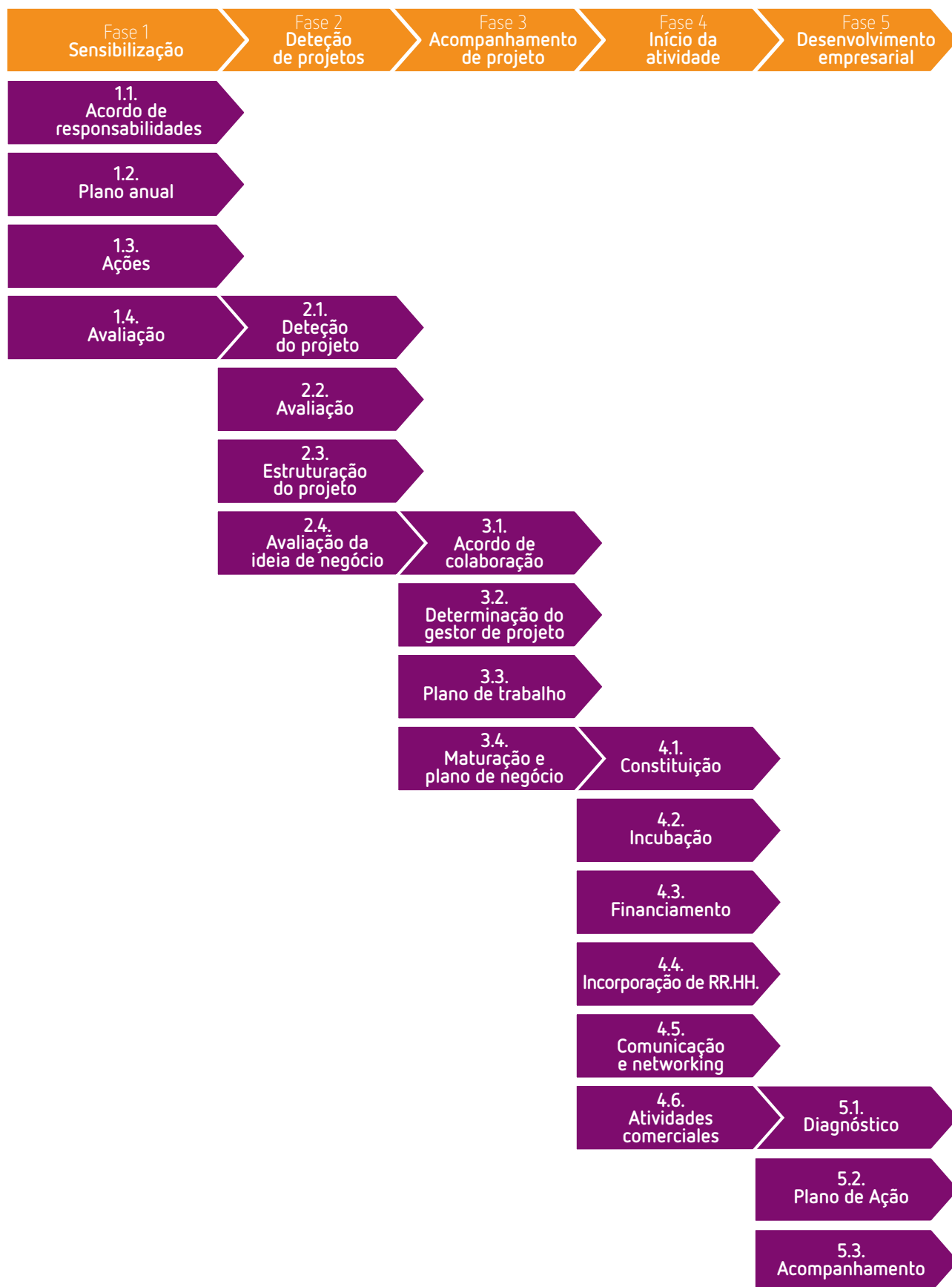
A função das EIBT como mecanismo de desenvolvimento económico das regiões é fundamental e estrategicamente importante, pois permite traduzir em atividade empresarial a capacidade de inovação e desenvolvimento tecnológico das partes que se dedicam a esta actividade (universidades, laboratórios, centros tecnológicos e empresas), já que transferem conhecimento tecnológico e científico aos seus novos produtos e serviços, o que tem como resultado um maior aproveitamento do conhecimento.

São também importantes para as economias porque estabelecem e reforçam relações entre universidades, centros tecnológicos e empresas, o que produz uma mudança cultural que tem uma grande força expansiva entre os investigadores e docentes e, portanto, também entre os estudantes.

Mormente, estas empresas geram emprego de qualidade para pessoal qualificado, demonstram um grande potencial de desenvolvimento nacional e internacional e permitem que uma região se desenvolva mediante a geração de riqueza própria e exportável em setores de futuro, garantindo um desenvolvimento sustentável no tempo.

Por isso, devemos criar as condições necessárias para que este processo ocorra de forma natural e incorpore todos os agentes facilitadores para que, quando cada um deles faça o que melhor sabe fazer, o resultado seja um conjunto coordenado de ações cujo fruto seja a criação de EIBT's prósperas para o futuro e com capacidade para diversificarem o tecido industrial das regiões.

CONTEÚDOS GRÁFICOS



FASE 1



FASE 2

Fase 2. DETEÇÃO DE PROJETOS

2.1. DETEÇÃO DE PROJETOS

Atrair projetos empresariais



- AGENTES**
- CEEI
 - Responsáveis pelas políticas regionais de inovação
 - Centros de investigação
 - Universidades
 - Incubadoras empresariais

- FERRAMENTAS**
- Visitas pessoais: Pesquisas entre Grupos de Investigação e departamentos de tecnologia
 - Concursos de ideias, prémios.
 - Redes de prescritores
 - Canal Web
 - Prazos de receção de projetos
 - Lista de comprovação de perfil de projetos

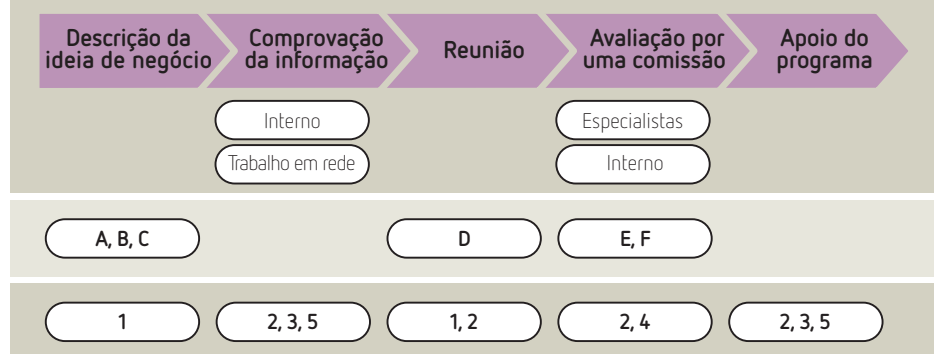
2.2. AVALIAÇÃO



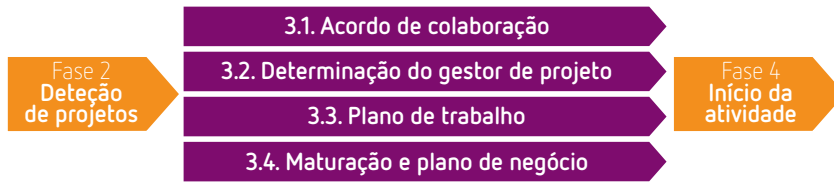
2.3. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO



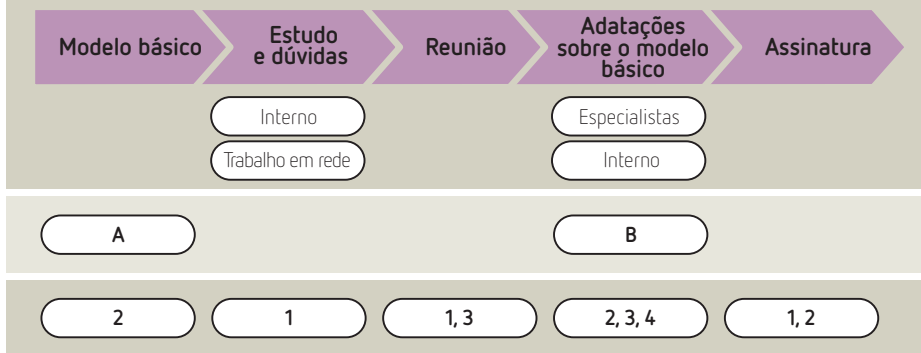
2.4. AVALIAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO (2-5 semanas)



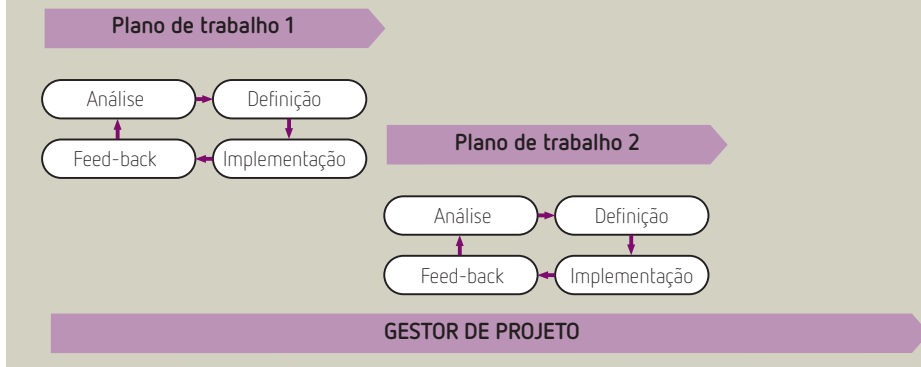
Fase 3. PLANO DE TRABALHO DE ACOMPANHAMENTO



3.1. ACORDO DE COLABORAÇÃO

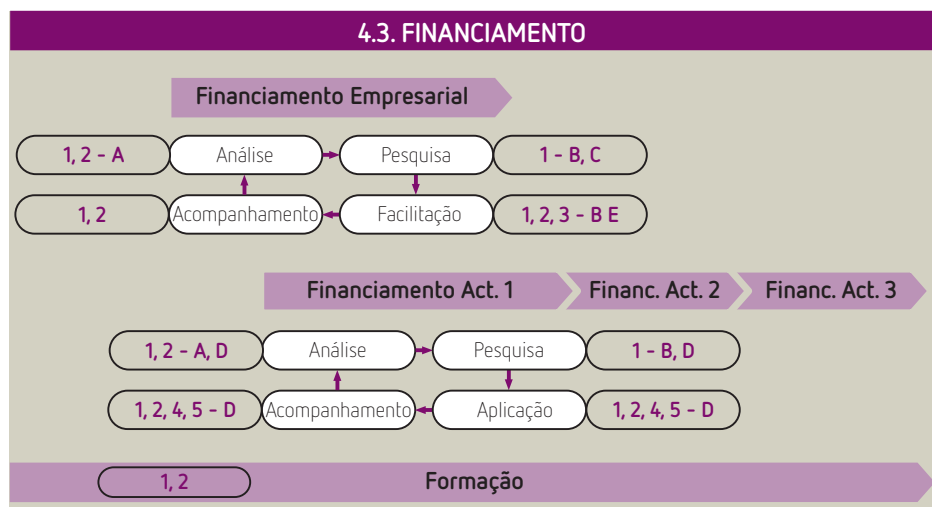
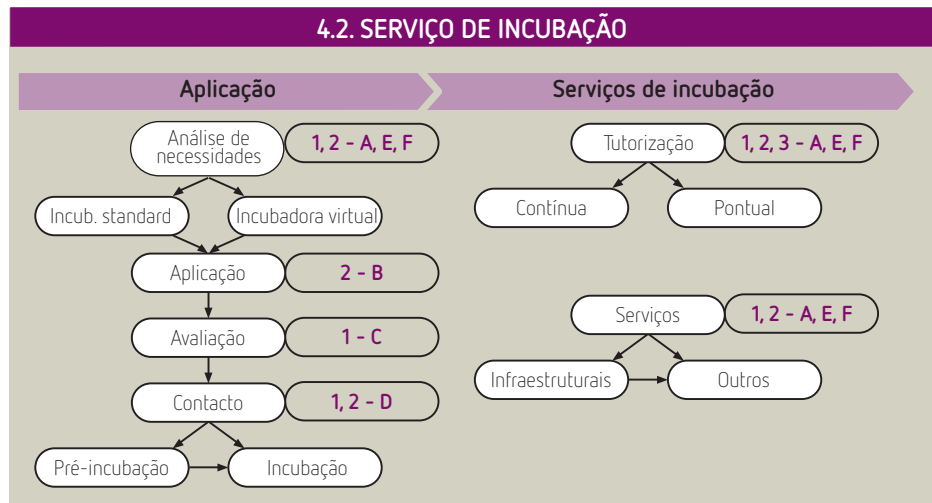
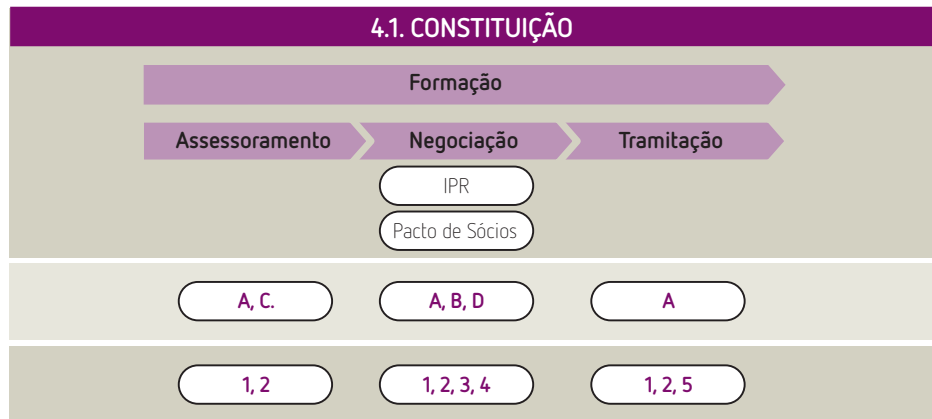
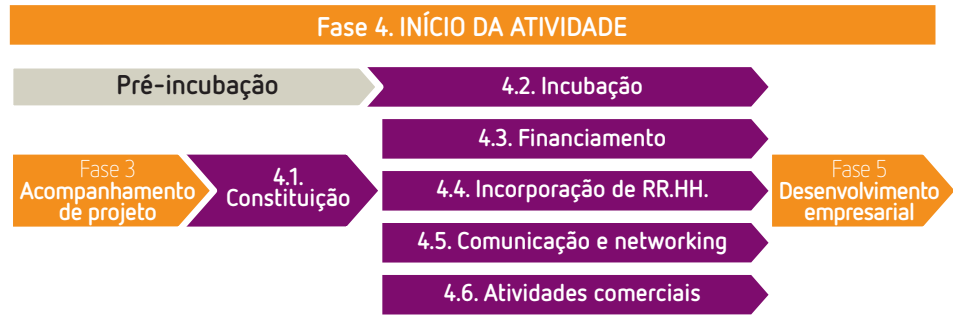


3.2. GESTOR DE PROJETO E 3.3. PLANO DE TRABALHO

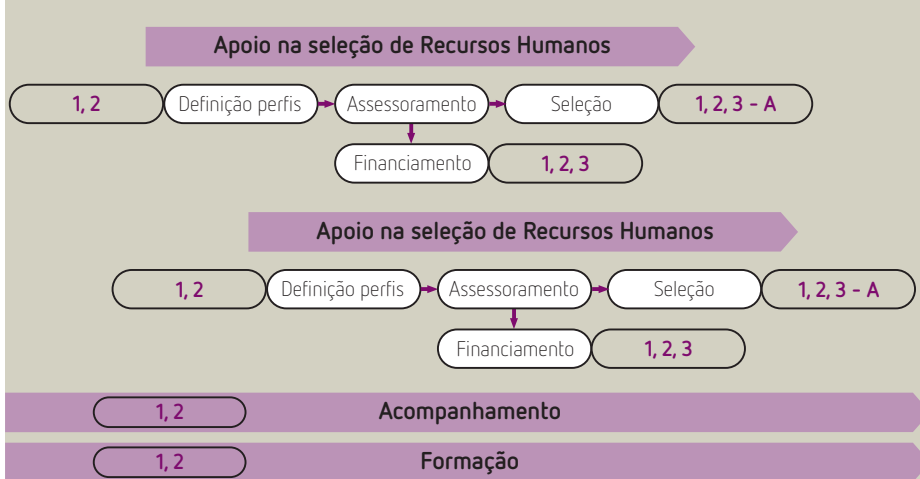


3.4. MATURAÇÃO E PLANO DE NEGÓCIO

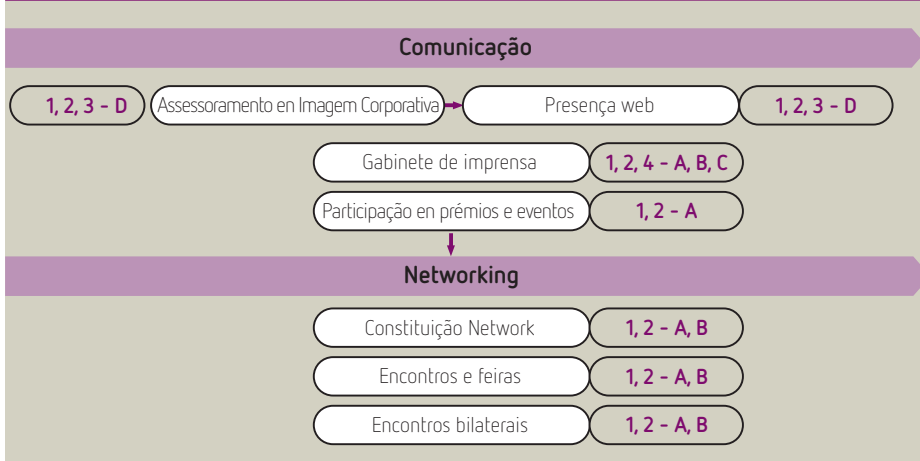




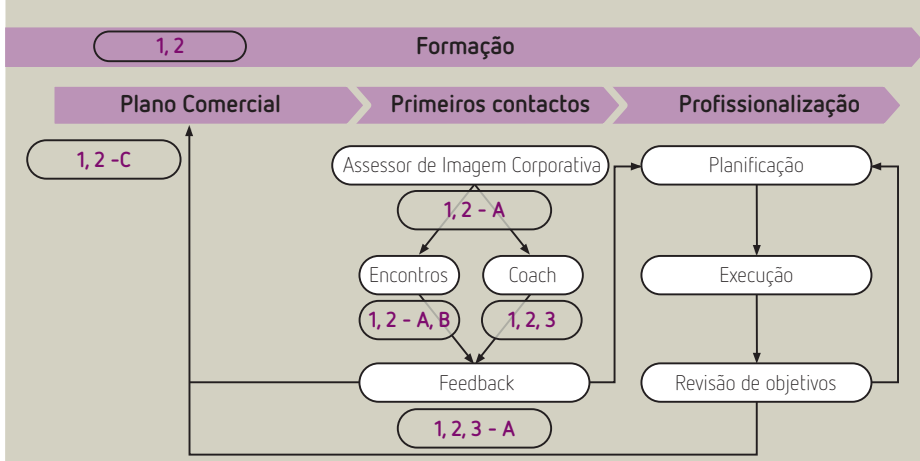
4.4. INCORPORAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



4.5. COMUNICAÇÃO E NETWORKING



4.6. ATIVIDADES COMERCIAIS



Fase 5. DESENVOLVIMENTO DA COMPANHIA

5.1. Diagnóstico

5.2. Plano de Ação

5.3. Acompanhamento

Debilidades

Serviços de valor acrescentado

Acompanhamento

5.1. DIAGNÓSTICO

Informação Preliminar

Diagnóstico

Sector

Situação Económica

Informação Externa

Pedido de Documentação Interna

Plano de Empresa

Balanços

Declaração Rendimentos

Organograma

Análise

Questionário de Diagnóstico

Estratégia

Gestão

Económico/Financeira

Relatório Preliminar de Conclusões

5.2. PLANO DE AÇÃO

Gestão Empresarial

Formação

FORTALEZAS

Comercialização e Vendas

Internacionalização

Financiamento

DEBILIDADES

Networking

Inovação

Gestão Empresarial

Assessoramento específica

Modelo de vendas

Modelo resultado económico

Mod. desviação vendas/mês

Mod. desviação resultados/mês

Formação

Inovação / Proteção

Organizações de apoio

Estrutura Económ./Finan.

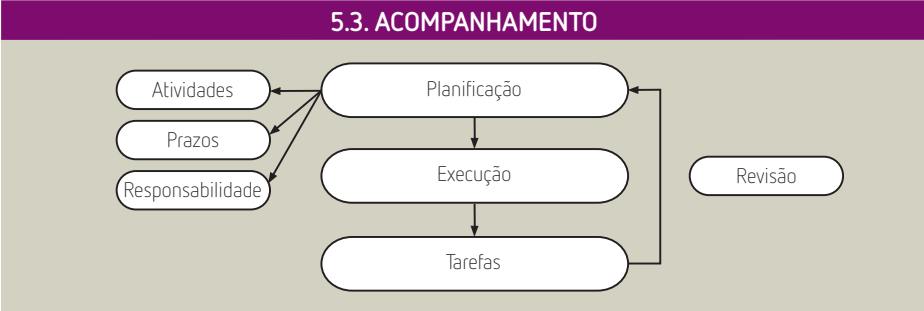
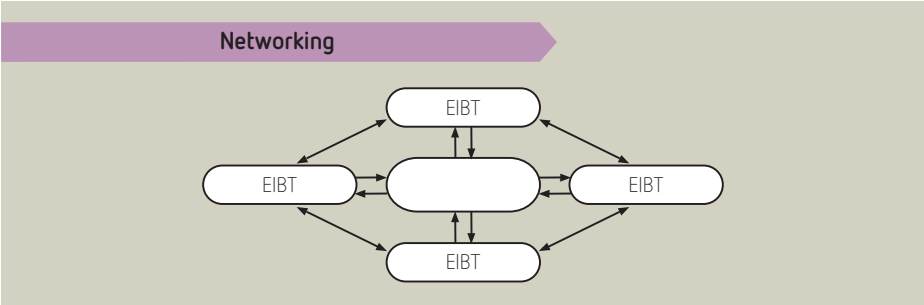
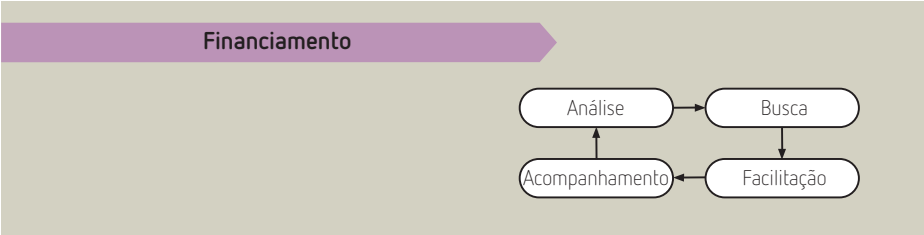
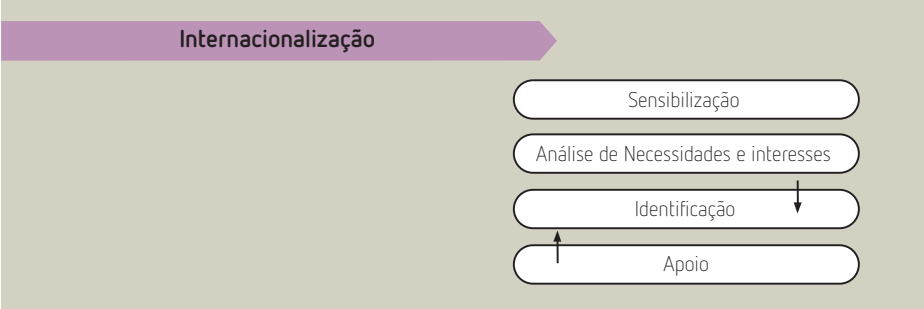
Herram. de Gestão TIC

Comercialização e vendas

Internacionalização

Comercialização e Vendas

Plano Comercial



PROCESSO

FASE 1. SENSIBILIZAÇÃO

SITUAÇÃO DE PARTIDA

A fase 1, denominada “Sensibilização”, é concebida como uma atividade de suporte contínua no tempo a incluir no desenho e execução do programa de fomento das EIBT (doravante PROJETO). É, portanto, uma atividade transversal e contínua em relação com as restantes fases propostas neste Guia para o apoio à criação e desenvolvimento de novas EIBT’s no espaço SUDO E.



De entre as etapas propostas neste documento, a de sensibilização atua sobre futuros utilizadores potenciais do projeto e sobre o âmbito em que surgem e desenvolvem as suas iniciativas empresariais.

Os objetivos gerais fixados são os seguintes:

- Criar um ambiente favorável para o surgimento de novos projetos EIBT;
- Conseguir um ecossistema de instituições coordenadas na região de aplicação;
- Gerar uma cultura empreendedora e motivar os produtores de ciência e tecnologia e as suas comunidades para a criação de empresas;
- Detonar uma maior deteção de futuros projetos EIBT.

A tarefa de sensibilização tem uma dupla vertente em função do âmbito em que se desenvolve, podendo-se distinguir dois deles:

1. Territorial. Neste caso, os guias de atuação têm um propósito regional.

2. Âmbito produtor de ciência e tecnologia. As universidades e os centros tecnológicos são, neste contexto, os agentes sobre os quais é necessário trabalhar para criar essa cultura empreendedora.

Relativamente ao território, a entidade encarregue de realizar os trabalhos de sensibilização é, normalmente, a unidade responsável dentro da autoridade re-

Criar um meio favorável ao aparecimento de novos projetos EIBT.

gional. Por exemplo, o departamento de inovação ou desenvolvimento econômico dos governos regionais, os quais, por sua vez, encomendam esta função a agentes públicos ou semi-públicos especializados, tais como as entidades de fomento do empreendedorismo, incubadoras regionais, agências de desenvolvimento local, etc.

No segundo caso, as ações de sensibilização são desenvolvidas no seio das universidades ou das entidades gestoras de centros tecnológicos e são destinadas à sua própria comunidade de investidores e peritos em tecnologia. Como veremos posteriormente, esta função pode adotar diversas formas e estruturas e é baseada na forma como é integrada nas estratégias destas entidades.

A sensibilização é uma área de trabalho desenvolvida por todos os parceiros integrantes do programa EIBT-SUDOE e além disso, surge nas boas práticas estudadas para a elaboração da presente proposta metodológica.

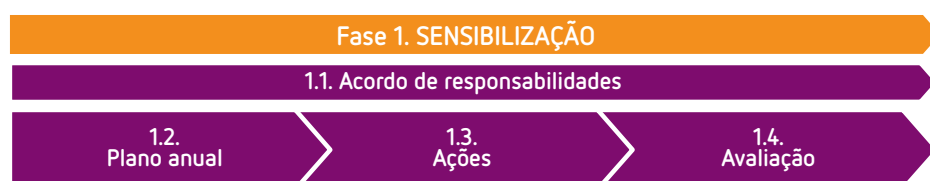
DESCRIÇÃO

A fase de sensibilização inclui uma série de ações, que podem ser muito diversas, cuja finalidade é conseguir um ambiente propício que seja cada vez mais proativo em relação ao movimento de fomento de EIBT.

O público-alvo é amplo e abrange desde o indivíduo e instituições potencialmente geradoras de projetos EIBT até aos agentes que, de uma forma ou de outra, têm impacto sobre esses projetos: governos regionais e municipais, consultoras privadas, agências de desenvolvimento, responsáveis políticos, etc.

Para atingir os objetivos descritos anteriormente, deverão-se executar os seguintes passos:

- Passo 1.1. Acordo de responsabilidades entre agentes regionais
- Passo 1.2. Desenho e validação de plano anual de sensibilização
- Passo 1.3. Execução de ações
- Passo 1.4. Medição de indicadores e impacto. Avaliação.



RESULTADOS

Tal como se expõe mais adiante, nas fases operativas de trabalho com projetos EIBT os resultados estão claramente determinados. Esta fase de sensibilização é, em boa medida, cumulativa no tempo e tenta propiciar uma alteração no meio, e que apenas se consegue ao fim de vários anos de atuação contínua mas que, por sua vez, é difícil de medir.

Para a fase 1, são propostos os seguintes resultados:

- Aumentar o número de projetos que surgem quer na região de atuação quer na entidade produtora de ciência e tecnologia;
- Criar uma predisposição favorável para este âmbito em todos os agentes intervenientes na geração e apoio a EIBT;

- Incorporar o fomento das EIBT dentro das políticas de inovação regionais e nos planos estratégicos das entidades produtoras de ciência e tecnologia;
- Propiciar e manter um nível de recursos, tanto financeiros como humanos, adequado para o fomento de EIBT a nível regional;
- Promover o conhecimento da realidade das EIBT na sociedade.

PASSO 1.1. ALIANÇA ESTRATÉGICA

OBJETIVOS

Este modelo de atuação de carácter regional pretende estabelecer um trabalho em rede entre os diversos agentes que atuam na cadeia de valor de apoio às EIBT, independentemente de a referida rede estar formalizada ou não.

O objetivo perseguido é coordenar as futuras ações anuais de sensibilização na região e gerar um ambiente de confiança que potencie as capacidades e recursos existentes no território.

DESCRIÇÃO

Este passo vai depender da situação inicial da região considerada, bem como das entidades que operem na mesma.

Análise de situação

Os aspetos a considerar deverão ser os seguintes:

- Quadro da política regional/local das EIBT. Existência de programas de apoio e suas características;
- Ecossistema de agentes envolvidos;
- Distribuição de funções atual e relações entre agentes;
- Estratégia validada nos produtores de ciência e tecnologia;
- Redes operativas em funcionamento.

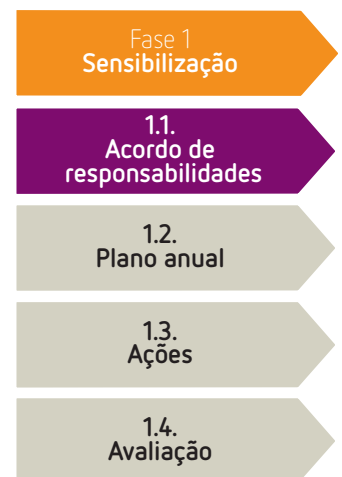
A partir desta análise inicial de situação, é possível conhecer o grau de maturidade da região e dos seus atores relativamente ao fomento de EIBT, bem como as possibilidades de colaboração.

Busca de colaborações e acordos entre agentes

De um modo geral, por ordem dos responsáveis da política regional/municipal estabelece-se uma entidade dirigente ou coordenadora, que nos casos estudados corresponde a uma agência de desenvolvimento, uma entidade de apoio à atividade empreendedora ou uma incubadora de empresas. Esta entidade desenvolve a maior parte das ações de sensibilização das EIBT no território.

Quando as universidades e os centros tecnológicos são de tamanho médio ou grande, frequentemente têm programas próprios de fomento das EIBT implementados nas suas organizações.

Os modelos estudados propõe-se unificar esforços entre os agentes públicos e os produtores de ciência e tecnologia, como uma “dupla hélice”, por forma a otimizar recursos e procurar a especialização das equipas de trabalho.



Esta colaboração pode ser propiciada tanto da esfera pública como, de uma forma proactiva, das próprias universidades e centros tecnológicos, com o objetivo de estabelecer ações conjuntas e coordenadas de sensibilização.

Formalização duma Rede de fomento de EIBT

As colaborações entre agentes acontecem, em muitas ocasiões através de vias informais; noutros casos são acordos bilaterais, e também existem redes formais implementadas entre diversas universidades, centros tecnológicos, organizações de apoio ao empreendedorismo, agências de desenvolvimento, incubadoras, etc. Esta última fórmula é a mais complexa e necessita que se estabeleçam quadros de colaboração e transferência de conhecimento entre os agentes de uma região. O ágil funcionamento destas redes tem um impacto positivo na criação de uma cultura comum sobre o fomento das EIBTs, bem como na evolução coordenada das políticas individuais e regionais sobre esta temática.

Quando se consegue configurar uma boa rede, produzem-se rapidamente sinergias e facilita-se o processo de criação dum ambiente adequado para o fomento das EIBT.

AGENTES

1. Unidades responsáveis de política regional/municipal

Em última análise, são as responsáveis dos orçamentos destinados às políticas de fomento de EIBT no território.

2. Agentes responsáveis pelo desenvolvimento operacional das políticas supracitadas (entidades de fomento da atividade empreendedora, incubadoras, tecnopolos, parques tecnológicos, agências de desenvolvimento)

Estes agentes coordenam e, ocasionalmente, executam os programas de sensibilização para EIBT encomendados pelas autoridades políticas.

3. Produtores de ciência e tecnologia (universidades e centros tecnológicos)

São organismos chave que geram uma parte importante dos projetos de EIBTs, sendo essencial atuar de forma a incutir uma cultura empreendedora nestas comunidades.

4. Outros agentes (associações empresariais, associações setoriais, etc.)

Neste ponto estão integrados, principalmente, grupos com interesses comuns, que têm um papel importante na prescrição e transmissão das mensagens de fomento e apoio das EIBT's.

Por outro lado, a falta de coordenação entre os agentes envolvidos leva a sobreposições na atividade, falta de especialização e alocação ineficiente de recursos.

FERRAMENTAS

A. Modelo de parceria.

Acordo entre todos aqueles agentes que intervêm na política regional de fomento das EIBT.

B. Modelo de Rede.

O modelo inclui o tipo de rede que se desenvolve, órgãos de decisão e forma de atuação.

C. Modelo de acordo bilateral.

Também faz sentido o estabelecimento de acordos bilaterais, por exemplo, entre produtores de ciência e tecnologia e o agente regional encarregado do fomento e promoção das EIBT.

PASSO 1.2. DESENHO E VALIDAÇÃO DO PLANO ANUAL DE SENSIBILIZAÇÃO

OBJETIVOS

O passo 2 consiste na elaboração de um plano detalhado onde se especifique quais as atividades de sensibilização serão realizadas em cada período considerado, o orçamento atribuído, o cronograma, a responsabilidade da sua execução e a determinação dos indicadores de medição.

Esta etapa termina com a validação do plano proposto pela unidade ou entidade pertinente em cada caso.

DESCRIÇÃO

Desenho de planos anuais de sensibilização que agreguem ferramentas adaptadas às especificidades de cada região/entidade e aos objetivos que se pretendam atingir.

Planos Territoriais

A entidade encarregue de desenvolver a política de fomento de EIBT na região ou município será a responsável por propor um plano detalhado de atividades de sensibilização.

Neste sentido, é imprescindível pôr em contacto os diversos agentes territoriais referidos no Passo 1 com o objetivo de determinar consensualmente as ações de sensibilização em que desejam intervir e a forma de o fazer, procurando o apoio através de associações, prescritores, etc. por forma a que a mensagem chegue ao maior número possível de potenciais geradores de EIBT's.

Neste ponto, uma rede formal de fomento de EIBT's, pode desempenhar um papel muito importante, pois poderá servir de fórum para estabelecer um plano de sensibilização conjunto, com um maior potencial de sucesso do que ações isoladas.

Planos de sensibilização em entidades de ciência e tecnologia

As universidades e agrupamentos de centros tecnológicos costumam ter os seus próprios sistemas de sensibilização das suas comunidades de investigadores e tecnólogos.

Por vezes possuem unidades internas encarregues de realizar esta função, cuja finalidade é conseguir que os investigadores modifiquem os seus hábitos, os seus padrões de comportamentos ou processos, que são geralmente focados na publicação de resultados, para uma abordagem que considere os resultados tecnológicos como um bem transacionável, passível de direitos de propriedade industrial e que pode ser aplicável num negócio futuro.



É aconselhável que o plano deva ser acordado entre todos os agentes que têm um papel na sua futura aplicação.

Tal função é geralmente responsabilidade das unidades especializadas: quer seja um serviço de valorização ou uma agência de valorização. A tendência é serem unidades internas às universidades e centros tecnológicos e atuam nas suas organizações através dos diretores de departamentos tecnológicos, responsáveis pelo desenvolvimento de negócios, investigadores chefes de grupos de investigação, etc., em função do organograma de cada entidade envolvida. As unidades de valorização dos produtores de ciência e tecnologia assumem, regra geral, mais funções que a simples sensibilização e em muitas ocasiões colaboram com agentes regionais de promoção e de fomento a EIBT's e integram redes de política regional.

AGENTES

1. Responsáveis pelo desenvolvimento operacional das políticas de fomento de EIBT (entidades de fomento da atividade empreendedora, incubadoras, tecnopolos, parques tecnológicos, agências de desenvolvimento)

Neste caso designa-se um responsável para propor o plano de sensibilização regional em coordenação com os restantes os agentes.

2. Produtores de ciência e tecnologia (universidades e centros tecnológicos)

Anualmente deverão estabelecer as ações a serem desenvolvidas dentro das suas organizações.

FERRAMENTAS

A. Plano anual de sensibilização

Deverá esboçar os objetivos do plano e o público-alvo, bem como um esquema das ações a desenvolver e o seu orçamento, em conjunto com alguns indicadores.

PASSO 1.3. IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES

Fase 1
Sensibilização

1.1.
Acordo de
responsabilidades

1.2.
Plano anual

1.3.
Ações

1.4.
Avaliação

OBJETIVOS

Este passo abrange a execução das ações previstas no plano de sensibilização estabelecido pelo passo 1.2.

DESCRIÇÃO

As ações de sensibilização podem ser muito variadas, à luz da análise realizada nas diversas regiões e entidades. No contexto desta guia, tentou-se categorizar as mesmas dado que têm uma estrutura similar, embora sob diferentes denominações. A tipologia das ações é descrita no seguinte epígrafe, denominado “ferramentas”.

O público-alvo é amplo. Do ponto de vista regional, faz sentido encorajar e incentivar os próprios produtores de ciência e tecnologia, universidades e centros tecnológicos, através das pessoas que integram as suas equipas de direção, para aumentarem a sua atividade neste âmbito e facilitarem a criação de um ambiente propício ao aparecimento de projetos EIBT. Neste propósito eles representam um importante papel de agente intermediário.

Do ponto de vista dos futuros projetos EIBT, é necessário focar as ações sobre tecnólogos, líderes de grupos de investigação, investigadores seniores, investigadores juniores, doutorandos, etc. Segmentar estas ações de forma adequada ao *target* e adaptar as mensagens em função do seu perfil e interesses, é a base de uma sensibilização com sucesso.

Também é necessário identificar os canais de comunicação mais apropriados, bem como as ações mais adequadas a cada público. Aquando da implementação, recomenda-se ter em consideração as seguintes orientações:

- Desenhar um conjunto de ações específicas focadas no público-alvo combinadas com outras ações de comunicação mais gerais com o objetivo de encorajar e fomentar o empreendedorismo tecnológico.
- Procurar testemunhos de exemplos de sucesso anteriores que possam ser destacados em suporte às ações de sensibilização. P. ex., antigos investigadores que digiram a sua própria EIBT.
- Fomentar o *networking* e o encontro entre geradores potenciais de EIBT e agentes que intervêm no processo de apoio
- Disponer de websites aos potenciais interessados e onde seja explicada a dinâmica da criação ou lançamento de uma EIBT.
- É recomendável programar encontros ou ações de duração reduzida para facilitar a assistência do público-alvo.

Para os fins deste guia, tentámos uma categorização de tais ações, uma vez que, sob denominações diferente eles mostram uma estrutura semelhante.

Como já foi referido, a sensibilização é considerada uma ação a longo prazo, cuja implementação é planificada mediante planos anuais que deverão ser aprovados nos dois primeiros meses do ano.

AGENTES

1. Responsáveis pelo desenvolvimento operacional das políticas de fomento de EIBT (entidades de fomento ao empreendedorismo, incubadoras, tecnopolos, parques tecnológicos, agências de desenvolvimento)

Neste caso, um responsável único proporá o plano de sensibilização regional em coordenação com os restantes agentes.

2. Produtores de ciência e tecnologia (universidades e centros tecnológicos).

Determinam anualmente as ações que desejam realizar nas suas organizações.

A sensibilização é considerada uma ação a longo-prazo.

FERRAMENTAS

Identificam-se diversas ferramentas com as quais é possível trabalhar em matéria de sensibilização.

A. Meios de comunicação social: intervenções em programas de rádio, reportagens e notícias na imprensa escrita, boletins de notícias, blogs, websites, etc. Estas são as ferramentas mais utilizadas pelas entidades que trabalham no acompanhamento às EIBT's. É habitual a presença em websites, a difusão através de boletins de notícias, o uso de plataformas colaborativas na internet, etc.

B. Conferências ministradas por especialistas e personagens importantes da indústria, sobre diversas matérias de interesse

C. Visitas a empresas e centros de negócios

D. Networking: feiras, business drink...

E. Formação: é recomendável propor formação especializada para a criação de EIBT, incorporação de módulos formativos sobre empreendedorismo em mestrados, realização de workshops como dinâmica de sensibilização.

É imprescindível realizar o acompanhamento e medição dos resultados (Passo 1.4) das ações realizadas, para tomar medidas e fazer ajustes ao plano anual do ano seguinte.

Desenhar o conjunto certo de ações e o papel de coordenação na sua implementação são factores chave para que a sua execução seja bem sucedida.



PASSO 1.4. AVALIAÇÃO

OBJETIVOS

Para finalizar, o processo de sensibilização tem de ser submetido a uma avaliação para detetar melhorias que devam ser consideradas para o futuro e indicar os resultados atingidos.

DESCRIÇÃO

Como qualquer sistema de avaliação, este deverá consistir tanto de uma revisão anual de resultados, como de uma revisão contínua de cada ação.

Os parceiros do projeto EIBT-SUDOE possuem sistemas de avaliação reconhecidos, normalizados, integrados nos seus próprios procedimentos de qualidade. É também este o caso numa grande parte dos agentes implicados no fomento das EIBT's, constatado nas boas práticas estudadas para a realização deste guia metodológico.

Toda a ação de sensibilização deve ter associados instrumentos de medição da satisfação dos utilizadores e de recolha de sugestões.

Recomenda-se, por sua vez, uma reflexão anual de todo o conjunto do plano

de sensibilização desenhado e executado em conformidade com os indicadores marcados no próprio plano.

Esta avaliação deve ser tanto quantitativa, medindo os resultados atingidos, como qualitativa, monitorizando a evolução gradual do ambiente e a apetência existente no público-alvo relativamente ao lançamento de novas EIBT's. Esta avaliação qualitativa adquire maior sentido, após vários anos de esforços contínuos em matéria de sensibilização. Cinco anos é considerado um horizonte temporal adequado para a avaliação qualitativa.

O objetivo último desta avaliação é orientar no futuro as políticas regionais de fomento de EIBT's e também as estratégias corporativas dentro das organizações produtoras de ciência e tecnologia.

Identificação adequada do público-alvo (individuais e entidades com potencial para se tornarem empreendedores tecnológicos) é essencial para garantir a eficácia das ações.

AGENTES

1. Responsáveis pelo desenvolvimento operacional das políticas de fomento de EIBT's (entidades de fomento do empreendedorismo, incubadoras, tecnopolos, parques tecnológicos, agências de desenvolvimento).

Neste caso, existirá um único responsável de propor o plano de sensibilização regional em coordenação com os restantes agentes.

2. Produtores de ciência e tecnologia (universidades e centros tecnológicos).

Determinam anualmente as ações que desejam realizar nas suas organizações.

FERRAMENTAS

A. Tabela de indicadores e resultados.

B. Ferramentas de controlo da satisfação e monitorização

Os inquéritos de satisfação ou outros formatos de recolha de dados existentes nos sistemas de qualidade e aplicáveis a cada ação de sensibilização.

PROCESSO:

FASE 2. DETEÇÃO DE PROJETOS

SITUAÇÃO DE PARTIDA

A fase 2, denominada “Detecção de Projetos”, forma uma parte da tarefa de “sensibilização e detecção de empreendedores”.



A Detecção de Projetos é realizada antes da potencial transferência de tecnologia e criação de uma empresa. A detecção de projetos, neste caso, refere-se especificamente às EIBT's, cuja atividade se baseia na economia do conhecimento e centra-se na exploração de resultados de investigação que representem um avanço tecnológico que possa dar lugar a novos produtos, procedimentos e serviços ou, a uma melhoria substancial dos já existentes.

Esta fase implica a detecção do potencial de um determinado projeto e a sua melhoria mediante a contribuição de novas ideias. No decurso das entrevistas ao autor do projeto realizar-se-á uma avaliação da tecnologia e do valor acrescentado com que o empreendedor pode contribuir com o seu projeto. Essa avaliação será levada a efeito na etapa da “avaliação da ideia empresarial”, dando lugar, se assim o decidirem o agente responsável e o empreendedor, à potencial criação de uma empresa.

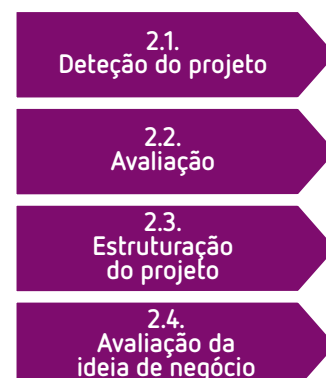
A finalidade da Detecção de Projetos é dar origem à criação de uma EIBT. Neste guia não será abordada a venda de patentes ou licenças, com o fim de concentrar-mo-nos, exclusivamente, na própria criação das EIBT's.

DESCRIÇÃO

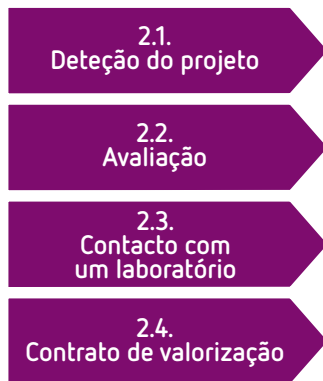
A fase 2 tem os seguintes objetivos:

- Transformação de uma ideia num projeto formalizando a sua definição, avaliação e desenvolvimento.
- Seleção de projetos adequados para ações de valor acrescentado.

Organograma do processo de detecção e universidades e centros de investigação



Organograma do processo de deteção através de particulares ou empresas



- Seleção dos meios utilizados para acrescentar valor: quer mediante a criação duma EIBT, quer através da venda de uma licença a uma empresa já existente.
- Elaboração do projeto para o qual contribuir-se-á com valor acrescentado mediante: desenvolvimento da propriedade intelectual; análise do mercado e do estado da tecnologia; análise do valor acrescentado pela nova tecnologia a um mercado já existente; enriquecimento de ideias e definição de um Modelo de Negócio.

Assim sendo, pode-se dizer que a fase de “deteção de projetos” consta de três etapas:

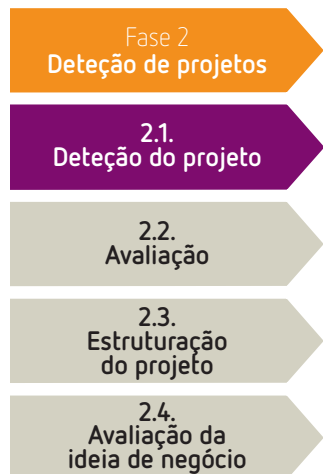
- Etapa 1: Deteção da “essência” de um projeto.
- Etapa 2: Avaliação do projeto.
- Etapa 3: Estruturação do projeto.

A deteção do projeto pode originar de universidades ou centros de investigação, ou ainda, de empresas ou particulares.

RESULTADOS

Desta fase deverão ser obtidos os seguintes resultados:

- O projeto deve dar lugar à criação de uma EIBT no final da fase de deteção. Será requerida a presença de um empreendedor, uma patente que suporte a tecnologia desenvolvida pela EIBT, prova de conceito sustentada na concessão da patente e, finalmente, a elaboração dum Modelo de Negócios.



PASSO 2.1. DETEÇÃO DE PROJETOS

OBJETIVOS

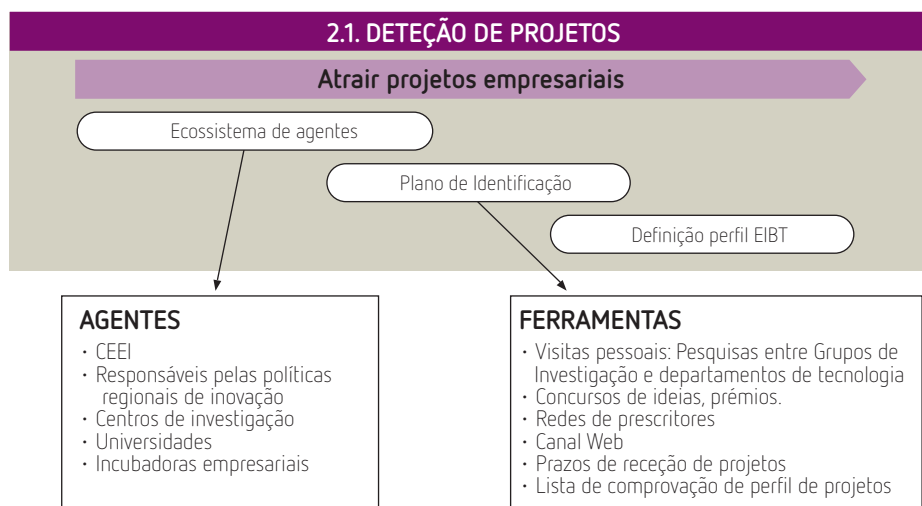
Esta etapa tem vários objetivos. Os agentes responsáveis pela deteção de novos projetos devem ter um olhar atento sobre os laboratórios e universidades, mantendo assim uma rede que será decisiva para a deteção de um novo projeto.

Subsequentemente, esses agentes devem ter entrevistas individualizadas com o investigador, ou com a equipa do projeto com o fim de refinar este projeto.

DESCRIÇÃO

As tarefas a realizar são como se segue:

- Deteção em laboratórios e universidades, ou aceitação de pedidos de particulares ou empresas com projetos para desenvolver. A referida deteção poderá conseguir-se mediante a manutenção de uma rede de agentes envolvidos na deteção de projetos.
- A seguir, realizar-se-á uma entrevista entre o agente e o investigador ou a equipa que apresenta um projeto.
 - O projeto deverá então ser desenvolvido de forma a adapta-lo às necessidades do mercado potencial.
 - Por outro lado, deverão ser adotadas todas as medidas necessárias para proteger a tecnologia, mediante a criação de uma patente. Os centros de investigação, agências de valor acrescentado e os serviços universitários desempenharão um papel essencial neste propósito.



- Quanto às duas etapas precedentes, deve-se destacar a designação de um empreendedor que poderá ocorrer a qualquer momento, desde que o projeto detetado seja factível e o empreendedor tenha a intenção de criar uma EIBT.
- Do mesmo modo, alguns agentes encarregues da deteção de projetos, devem estabelecer contactos entre laboratórios competentes e os particulares ou empresas que tenham projetos e desejem desenvolver as suas tecnologias.

AGENTES

1. Agências de promoção do empreendedorismo

Oferecer informação sobre questões legais, obrigações legais, especialmente em relação a pedidos de patentes e proteção da propriedade industrial.

2. Centros de investigação e tecnologia

Concentrar-se-ão na deteção de projetos nos laboratórios que apoiam. Também eles têm um papel importante a desempenhar relativamente à proteção da propriedade industrial.

3. Agências ou serviços de valor acrescentado

Pode tratar-se de serviços enquadrados nas próprias universidades, ou ainda de agências independentes. As referidas entidades mantêm laços sólidos com os laboratórios e universidades do território em que estão situados e a sua tarefa é avaliar toda tecnologia suscetível de dar lugar à criação de um projeto, e, portanto, a uma EIBT.

4. Outros

É possível que particulares ou empresas tomem a iniciativa de acudir diretamente a um organismo encarregado da Deteção de Projetos ou do acompanhamento à criação de novas empresas. Essas organizações podem ser as redes empresariais, câmaras de comércio e indústria, agências de inovação ou tecnopolos. Também pode ocorrer a participação de consultores externos de propriedade industrial.

ADJUNTOS

Visitar: www.tinyurl.com/interreg-atlantique

Fase 2
Deteção de projetos

2.1.
Deteção do projeto

2.2.
Avaliação

2.3.
Estruturação
do projeto

2.4.
Avaliação da
ideia de negócio

PASSO 2.2. AVALIAÇÃO

OBJETIVOS

Este passo implica a deteção do potencial de um projeto concreto. A avaliação realizar-se-á em quatro etapas:

- Determinação da patenteabilidade de um projeto
- Verificação do estado da tecnologia
- Realização de uma análise de mercado
- Enriquecimento de ideias

DESCRIÇÃO

- *Patenteabilidade.* É uma etapa importante, quer para os investigadores quer para os organismos que recebem as propostas de projetos ou os centros de investigação, dado que um projeto sustentado num pedido de patente será considerado mais interessante e portanto terá melhores possibilidades de ser desenvolvido.
- *Estado da tecnologia.* Proporciona uma ideia da situação em que se encontra a tecnologia existente no âmbito em que se centra o projeto. Vai atrás das expectativas do mercado (market-pull), ou alternativamente, será necessário melhorar o projeto detetado para poder competir com a tecnologia já existente (techno-push)?
- *Análise de mercado.* Esta é a última etapa na avaliação de um projeto. Consiste em verificar se há mercado que exija que o o projeto se desenvolva, se já existe esse mercado e quem são os potenciais concorrentes que os empreendedores deverão enfrentar. Quais os fornecedores de bens e serviços em que deverão centrar-se com o fim de garantir a viabilidade do seu projeto?
- *Enriquecimento de ideias.* Esta etapa consiste em aperfeiçoar a tecnologia desenvolvida por um investigador ou equipa de projeto. Um centro de investigação ou uma agência de valor acrescentado poderão contribuir com novas ideias para melhorar o projeto, ou ainda, associá-lo a tecnologias potencialmente complementares, desenvolvendo desta forma uma tecnologia ainda mais interessante.

AGENTES

1. Centros de investigação e tecnologia

A sua função inclui o estabelecimento de mecanismos de proteção para um projeto e a sua propriedade industrial, avaliação do seu potencial, realização de estudos complementares, especialmente sobre a propriedade industrial e o mercado-alvo.

2. Agências de serviços de valor acrescentado

Podem realizar as mesmas tarefas que um centro de investigação quanto à propriedade industrial ou à proteção de uma tecnologia mediante uma patente.

3. Fornecedores de serviços

Poder-se-ão contratar consultores especialistas em propriedade industrial, para determinar a possibilidade de solicitar uma patente. Por outro lado, os especialistas tecnológicos avaliarão o potencial de um projeto, melhorando assim o seu potencial de mercado.

FERRAMENTAS

A. Declaração de invenção

B. Estudo de patenteabilidade

C. Dossier de pedido de patente

ANEXOS

Centros de investigação:

www.cnrs.fr

www.tecnalia.com

Agências e serviços de valor acrescentado:

www.aquitaine-valo.fr

otri.unizar.es

PASSO 2.3. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

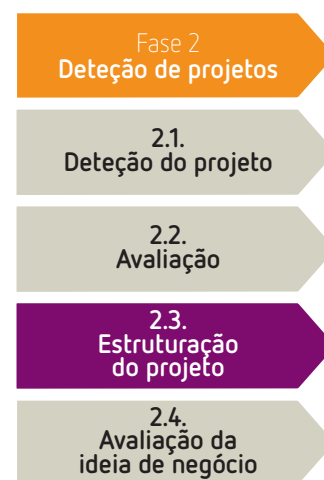
OBJETIVOS

A finalidade desta etapa é consolidar um projeto. Isto pode conseguir-se protegendo a propriedade intelectual de uma tecnologia desenvolvida por um investigador num laboratório e detetada pelo centro de investigação ou a agência de valor acrescentado. Também pode desenvolver-se um projeto, por exemplo, no caso de um particular que apresenta uma ideia de projeto que deseja desenvolver. Neste último caso, são imprescindíveis uma série de etapas, tais como a prova de conceito, prévia à estruturação do projeto propriamente dito.

Outro objetivo é a designação de um empreendedor. Embora esta etapa possa produzir-se numa fase anterior no caso de determinados organismos, no entanto, o passo fundamental de identificar um empreendedor potencial deverá ser feito nesta etapa. Essa designação constitui também um requisito imprescindível para a criação de uma nova EIBT.

DESCRIÇÃO

Chegados a este ponto, devemos destacar duas questões importantes. Em primeiro lugar, e acima de tudo, a necessidade de formular um pedido de patente como etapa essencial na estruturação de um projeto. De facto, mesmo que não seja considerado imprescindível formular um pedido de patente, é preferível que o empreendedor tenha uma proteção legal do esforço que investiu em desenvolver e melhorar a tecnologia do projeto, para que possa obter um rendimento económico mediante a criação de uma empresa ou, alternativamente, através da venda da sua patente a uma empresa existente interessada em adquirir essa tecnologia.



O segundo ponto a destacar refere-se à designação do empreendedor. Embora no caso de alguns organismos essa designação possa ter lugar durante o processo de deteção de projetos, na maioria dos casos, a designação ocorre no momento de estruturar formalmente o projeto. É nesta fase que o empreendedor, isto é, o investigador, deverá decidir se vai ou não criar uma EIBT. Também pode ocorrer que um centro de investigação ou uma agência de valor acrescentado decida “deslocalizar” o projeto para outro centro de investigação situado noutra região, com o fim de assegurar um melhor desenvolvimento tecnológico e assim incorporá-lo numa patente ou a uma tecnologia complementar suscetível de conferir maior potencial à tecnologia.

No caso das universidades, e dada a sua estrutura organizativa, em muitos casos são os próprios grupos de investigação que propõem potenciais projetos de EIBT à unidade interna de valor acrescentado. Essa unidade leva a efeito uma análise preliminar do potencial da tecnologia para se converter numa EIBT. Quanto à designação de um empreendedor para o projeto, muitas vezes é o próprio grupo de investigação que designou já um promotor do projeto entre os integrantes do grupo de investigação, que será o responsável do projeto e que, se o projeto derivar numa futura EIBT, abandonará a universidade para incorporar-se à equipa da nova empresa.

O promotor do projeto costuma ser um investigador jovem com uma determinada trajetória dentro do grupo, para quem a geração de uma EIBT na sua área de especialização representa uma oportunidade profissional. Este promotor de projeto recebe apoio especializado do diretor do grupo de investigação e dos outros membros.

Noutros casos, menos frequentes, se não houver um membro do grupo de investigação disposto a promover o projeto, será o serviço de valor acrescentado da universidade que se encarregará de selecionar um empreendedor, utilizando as suas redes de relações para incorporar uma pessoa externa.

AGENTES

1. Centros de investigação e tecnologia

Estes centros participarão na melhoria de um projeto. Os assessores especializados em valor acrescentado enriquecerão o projeto através de novas ideias destinadas a melhorar a tecnologia desenvolvida pelo empreendedor.

2. Agências e serviços de valor acrescentado

As agências ou serviços de valor acrescentado levam a efeito as mesmas ações que os centros de investigação.

3. Agências de promoção do empreendimento

4. Consultores externos

Os consultores externos poderão ser empresas especializadas em Propriedade Industrial, contratadas especificamente para desenvolver os mecanismos de proteção dessa Propriedade Industrial, participar na redação do pedido de patente e ajudar na sua apresentação. Os consultores externos também participam no estabelecimento e na estruturação das equipas encarregues da propriedade intelectual.

FERRAMENTAS

A. Dossier de pedido de patente

B. Relatório de patenteabilidade

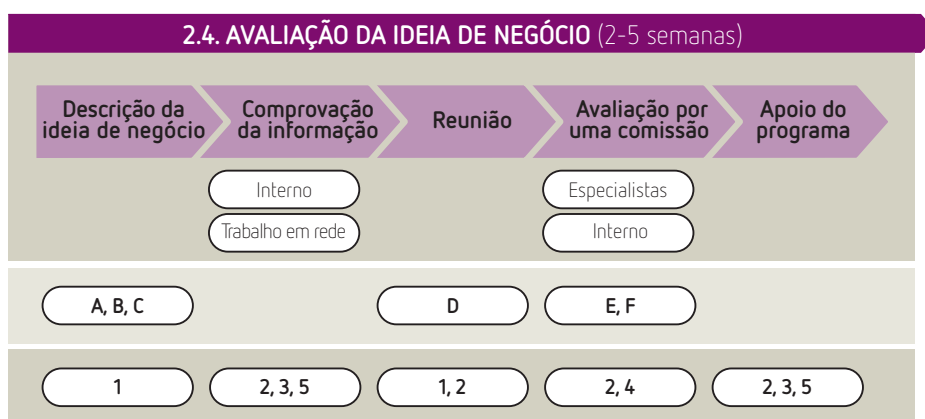
PASSO 2.4. AVALIAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO

OBJETIVOS

Nesta etapa deverá verificar-se se a ideia de negócio é suscetível de evoluir para uma nova Empresa Inovadora de Base Tecnológica (EIBT). Se, finalmente, a avaliação for positiva, o projeto acederá ao programa de apoio para converter-se numa empresa.

O potencial do projeto como futura EIBT deverá ficar esclarecido no final desta etapa. Essa verificação deverá ser feita em colaboração com o empreendedor e outros agentes.

DESCRIÇÃO



Descrição da Ideia de Negócio – O processo começa com uma descrição exaustiva da ideia de negócio. Ver o parágrafo sobre Ferramentas (página 31) em relação com os diversos modelos de documento e mais informação acerca deste aspeto. O gestor técnico de projeto (GP) deverá encarregar-se de verificar a informação a recolher.

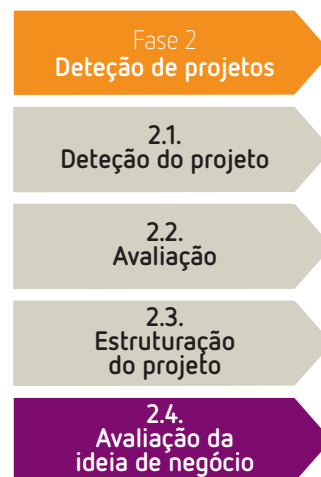
Comprovação da informação – O GP trabalhará por si só no projeto, mas tomando em consideração contribuições de outras fontes relevantes e outros agentes.

Reunião – Posteriormente, realizar-se-á uma reunião entre o GP e os empreendedores para falar do feedback recebido e esclarecer diversos aspetos que requeram informação adicional.

Avaliação por uma Comissão – O estabelecimento de uma comissão de avaliação externa constituída por especialistas em diversas matérias representaria uma boa prática. Se a decisão da comissão for favorável, a ideia de negócio teria o direito de receber apoio do programa conforme o definido nos passos seguintes.

RESUMO

É essencial dispor de uma descrição completa da ideia de negócio. As tarefas do gestor de projeto (GP) consistem na elaboração do referido relatório, bem como na realização de uma investigação acerca da inovação e tecnologia da ideia de negócio. O GP poderá requerer a avaliação adicional de outros agentes, tais como universidades, centros tecnológicos ou associações tecnológicas. A celebração de uma reunião com o futuro



empreendedor para proporcionar mais informação sobre a ideia de negócio também é recomendável.

Uma comissão ou grupo de especialistas deverá analisar cada projeto para avaliar o seu potencial de negócio para converter-se num projeto de EIBT.

AGENTES

1. Empreendedor

Ele ou ela é o/a líder do projeto. Os empreendedores possuem os conhecimentos tecnológicos e o compromisso com o seu projeto, necessários para que este se converta numa nova empresa. Os empreendedores devem dirigir o processo de criação de uma empresa e receber a formação necessária durante esse percurso.

2. Empreendedorismo

Organizações de Apoio ou agentes similares: são as organizações mais relevantes no apoio ao empreendedorismo. Essas Organizações de Apoio ao Empreendedorismo costumam pertencer a diversas redes nacionais e internacionais. O Gestor de Projeto trabalha para a organização de apoio ao empreendedorismo.

3. Grupos de especialistas

Tais como consultores, que contribuirão com o seu feedback e a sua análise, a pedido do GP ou do empreendedor.

4. Comissão

Grupo de especialistas externos envolvidos no processo de acompanhamento do projeto que decidem objetivamente acerca dos benefícios que obterá a ideia de negócio se for aprovada como projeto de EIBT.

5. Rede de agentes de inovação

Inclui universidades, centros tecnológicos, associações, etc. Estes apoiarão o projeto com os seus conhecimentos.

Trabalhar em rede é obrigatório durante esta fase. todos os agentes envolvidos são convidados a trabalhar em uma base cooperativa, enquanto a GP e os empresários assumem a liderança.

FERRAMENTAS

A. (“Abstract”)

B. (“Questionário Prévio de Viabilidade”)

C. (“Formulário de Ideia de Negócio”)

Estas ferramentas permitem reunir a informação básica requerida para descrever de forma suficientemente detalhada a ideia de negócio. Desenvolvidas pelo GP juntamente com outros especialistas e agentes, estes formulários deverão ser preenchidos pelos Empreendedores. A comissão concederá ou não o acesso do projeto ao programa de apoio em função da informação indicada nestes documentos.

D. (“Guia para entrevistar empreendedores”)

As recomendações incluídas neste documento ajudarão o GP a conduzir a reunião com os empreendedores. Do mesmo modo, o GP trabalhará com as ferramentas 1 (“Resumo”), 2 (“Questionário prévio de viabilidade”) ou 3 (“Formulário de Ideia de Negócio”) durante a reunião.

E. (“Lista de Comprovação - checklist”)

Este documento ajudará a comissão a decidir acerca da ideia de negócio.

F. “Relatório de resolução”

Neste documento expõe-se a decisão da comissão acerca da ideia de negócio passará a converter-se num projeto e posteriormente numa EIBT.

PROCESSO:

FASE 3. ACOMPANHAMENTO DO PROJETO

SITUAÇÃO DE PARTIDA

Fase 3, o “Acompanhamento de Projeto”, começa logo que o projeto seja identificado e a comissão verifique que preenche os requisitos para converter-se numa Empresa Inovadora de Base Tecnológica (EIBT).



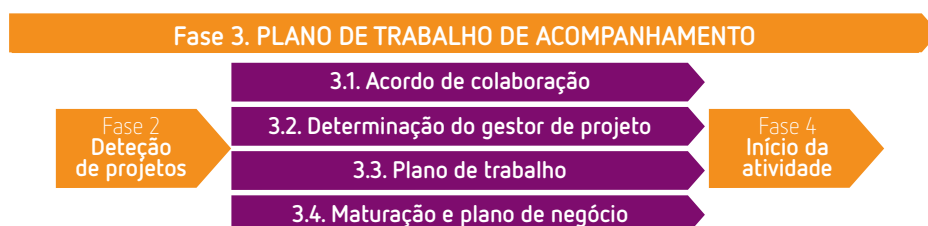
Esta fase tem os seguintes **objetivos**:

- Definir o processo de transformação de uma tecnologia numa EIBT que ofereça produtos ou serviços inovadores capazes de gerar valor num ou em vários mercados.
- Definir/Identificar os recursos necessários para criar uma nova empresa.
- Destacar os pontos-chave que deverão ser cuidadosamente considerados para garantir o êxito do projeto.

Para atingir estes objetivos, dever-se-ão seguir estes **passos**:

- Passo 3.1. Acordo de colaboração
- Passo 3.2. Nomeação do gestor de projeto
- Passo 3.3. Plano de Trabalho
- Passo 3.4. Maturação e Plano de Negócio

A finalização das etapas deste processo dará lugar à seguinte fase, “Início da atividade”, conforme o exposto no **organograma**:



Os **resultados** esperados no final da Fase 3 são os seguintes:

- um plano de negócio viável para uma nova EIBT que defina cada um dos aspetos do processo de criação da empresa.
- Uma equipa empresarial devidamente formada, disposta a assumir os seus cargos e responsabilidades na nova empresa.

Estes resultados devem ser obtidos num processo estruturado de acompanhamento previamente testado.



PASSO 3.1. ACORDO DE COLABORAÇÃO

OBJETIVOS

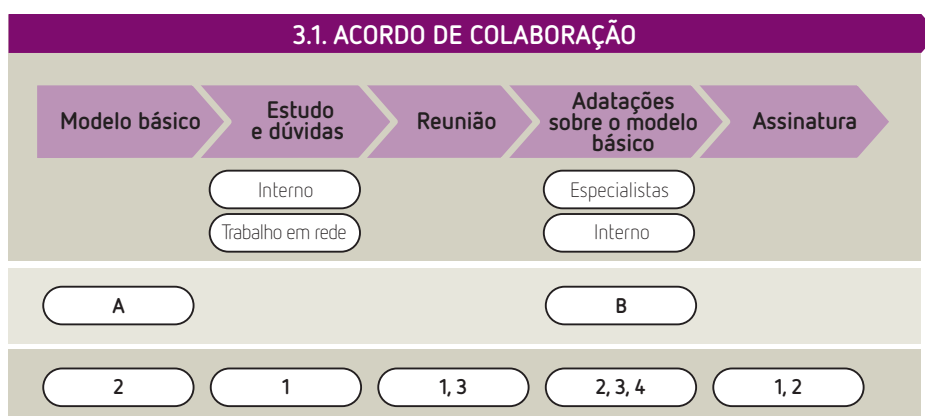
É essencial estabelecer parcerias com outros empreendedores para desenvolver o projeto, que dará lugar à fase de criação empresarial, dado que facilitará todo o processo. Também poderão ser estabelecidas parcerias com organizações de hospedagem e outras empresas, por exemplo, mediante acordos com outras empresas para o desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia.

Os requisitos de hospedagem costumam ser disponibilizados pela organização, a qual se deve também encarregar de identificar as necessidades do empreendedor.

As organizações de hospedagem, tais como as organizações de apoio ao empreendedorismo e as incubadoras empresariais, habitualmente apoiam estes novos projetos. Durante esta fase, quer a organização de apoio ao empreendedorismo, ou a incubadora de empresas, quer o empreendedor, deverem assinar um acordo estabelecendo os seus direitos e obrigações.

A minuta do acordo de colaboração deverá ser suficientemente flexível para se adaptar a cada caso concreto.

DESCRIÇÃO



Existe uma minuta básica de acordo de colaboração que deverá adaptar-se a cada caso concreto. Será enviada aos empreendedores para estes a estudarem. Seguidamente, efetuar-se-á uma reunião com a organização de hospedagem para esclarecer qualquer dúvida, fornecer todos os dados e, por último, assinar o acordo.

AGENTES

1. Empreendedor

Assina o acordo e assume um compromisso com o projeto e o programa de apoio.

2. Organizações de apoio ao empreendimento ou agentes similares

São os encarregues de desenvolver a minuta básica de acordo de colaboração com o apoio de especialistas e assessores jurídicos.

3. Gestor de Projeto

O GP e/ou o assessor empresarial encarregam-se do desenvolvimento do projeto com o fim de o transformar numa nova EIBT. A sua função é explicar todos os detalhes e esclarecer dúvidas utilizando, entre outras, técnicas de *coaching*, bem como, adaptar a minuta básica de acordo ao projeto em concreto.

4. Especialistas ou assessores jurídicos

Prestam a sua assistência sempre que os seus conhecimentos sejam necessários, por exemplo, um parceiro do projeto EIBT-SUDOE, o CNRS, trabalha com diversas organizações como a FIST (filial do CNRS), e a Associação Nacional de Investigação. A Tecnalia, outro membro do consórcio do projeto EIBT-SUDOE, apoia a Sociedade para a Transformação Competitiva (SPRI) do programa do Governo Basco.

O modelo de acordo de cooperação deve ser suficientemente flexível para atender a cada caso particular.

FERRAMENTAS

A. Acordo de Colaboração, minuta básica

Este documento legal estabelece os direitos legais de ambas as partes durante a colaboração. É um documento genérico que deverá adaptar-se a cada caso concreto.

B. Acordo de Colaboração, adaptado

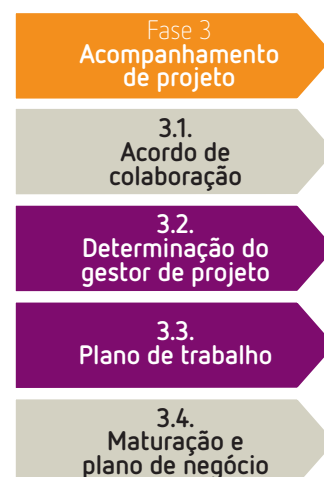
É personalizado em função da situação concreta das duas partes. Normalmente é elaborado com a ajuda de um assessor jurídico.

PASSO 3.2 /3.3. NOMEAÇÃO DO GESTOR DE PROJETO E PLANO DE TRABALHO

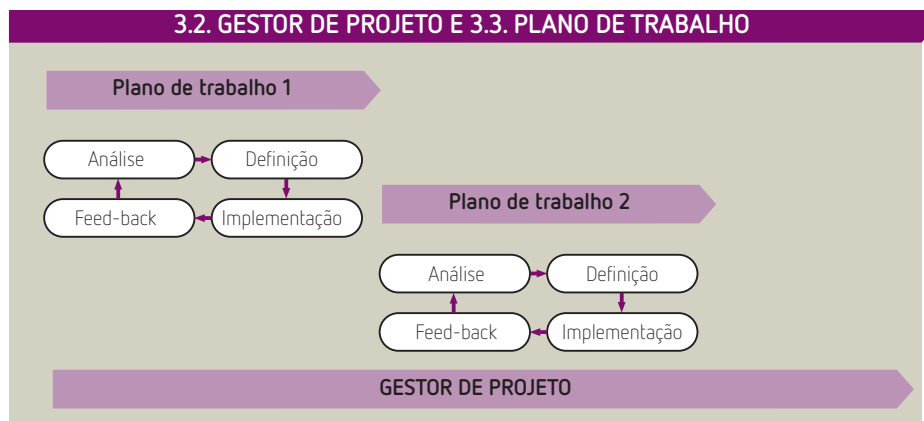
OBJETIVOS

Neste passo será nomeado um Gestor de Projeto, com carácter permanente, para o projeto. O referido gestor encarregar-se-á do projeto empresarial e trabalhará em equipa com o empreendedor. As capacidades e a experiência prévia do GP são importantes para maximizar o valor com que este contribuirá para o projeto.

O objetivo será garantir um procedimento de acompanhamento do projeto, bem como, uma série de ferramentas de apoio ao trabalho que será realizado.



DESCRIÇÃO



O trabalho em rede com especialistas jurídicos e assessores é necessário. É desejável que se formalize acordo de longo prazo com esses especialistas. Recomenda-se envolver juristas e outros assessores no processo e um acordo de longo prazo pode ser aconselhável.

O Gestor de Projeto é nomeado pela organização de apoio ao empreendedorismo, e em alguns casos é o mesmo técnico que previamente analisou a ideia de negócio (Fase 2). O GP deverá trabalhar em colaboração com o empreendedor, formando uma equipa com ele. O processo básico é um ciclo, que consiste numa análise da situação, definição dos objetivos e tarefas necessárias para conseguir atingir os referidos objetivos, a implementação das tarefas e o *feedback* sobre os resultados. Chegados a este ponto, iniciar-se-á novamente o processo de análise. Este processo é repetido as vezes que forem necessárias.

Deverá ser elaborado um plano de trabalho, especificando tarefas, responsáveis e prazos para cada ciclo. Deverá realizar-se uma reunião entre o empreendedor e o GP para discutir o plano de trabalho.

AGENTES

1. Empreendedor
2. Organização de apoio ao empreendedorismo ou agente similar
3. Gestor de Projeto

FERRAMENTAS

O objectivo deste processo é definir um Plano de Negócios viável para uma nova EIBT.

A. Plano de trabalho

Documento que estabelece as tarefas, objetivos, responsabilidades e prazos para cada ciclo.

B. Cronograma

Muito flexível, é possível ter êxito tanto a curto como a longo prazo.

C. Função do gestor de Projeto da EIBT

Documento que resume a função do gestor de projeto, como participa no desenvolvimento do projeto e as principais tarefas que deverá realizar.

D. Serviço de Tutoria CEEI

Esta ferramenta dirige o procedimento do plano de trabalho.

PASSO 3.4. MATURAÇÃO E PLANO DE NEGÓCIO

É um passo delicado, dado que é neste ponto que o financiamento da EIBT poderá ser dificultado pela sua posição na cadeia de valor: a sua atividade já não está estritamente no âmbito da investigação, mas a sua exploração económica está longe demais no futuro e é muito incerta para atrair financiamento privado.

Não obstante, é um passo fundamental, dado que representa um fator chave na criação de uma nova EIBT. Da perspetiva de trabalho em rede, esta fase costuma ser promovida pela organização de apoio ao empreendedorismo, ou a incubadora, através de programas específicos.

OBJETIVOS

O objetivo de todo o processo é definir um Plano de Negócio (PN) viável para uma nova EIBT. Nesta fase, o trabalho a realizar consistirá na elaboração do Plano de Negócio da EIBT como resultado de todas as atividades de maturação realizadas. Existem diversas metodologias que podem ser seguidas para redigir um PN, mas, neste passo, concentrar-nos-emos nos pontos seguintes:

- Principais áreas que deverá abranger o PN para uma EIBT.
- Definição dos pontos-chave de cada área para garantir as máximas probabilidades de sobrevivência da EIBT.
- Ferramentas específicas para trabalhar com projetos de EIBT.

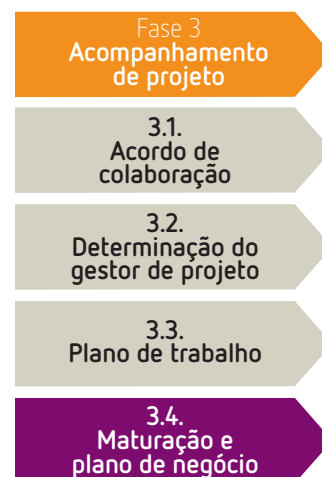
Esta guia não explica o conteúdo completo de um PN, mas sublinha os pontos-chave que deverão ser incluídos na hora de decidir e redigir o PN para uma EIBT.

No fim deste passo, o PN estará concluído e deverá ser o ponto de partida para a atividade da nova empresa.

DESCRIÇÃO

As seis fases que requerem **atenção específica** ao gerar o PN são:

1. Análise da tecnologia
2. Análise do mercado
3. Definição de estratégia e do modelo de negócio
- 4, 5, 6. Aspetos operacionais: aspetos jurídicos, comerciais e financeiros





Um dos aspetos essenciais é formar uma boa equipa entre o gestor de projeto e o empreendedor. Também é necessária uma relativa flexibilidade em relação com o plano de trabalho. Os conceitos de gestão ágil de projetos podem ser uma boa fonte de inspiração.

Durante todo o processo de definição do PN, deverá ser tomada em consideração a evolução dos recursos humanos. O GP deverá estar familiarizado com as necessidades e capacidades do empreendedor, a fim de propor formação específica e para definir a estrutura de pessoal da nova empresa. Também é importante prever a retribuição para o empreendedor, caso este careça de recursos suficientes durante o desenvolvimento do PN.

No final de cada tarefa incluída no PN, deverá tomar-se uma decisão de "seguir ou não". Em cada uma das fases deverá prestar-se a devida atenção aos seguintes aspetos:

- **Análise da tecnologia.** Estudar-se-á a tecnologia e outras tecnologias suscetíveis de concorrer com esta: quem as desenvolveu, quem lhes concedeu a licença, quais os produtos que foram desenvolvidos com estas tecnologias, como protegê-las, etc.

Deverá ser definida uma estratégia de propriedade intelectual, bem como os produtos desenvolvidos sobre a base dessa propriedade intelectual.

- **Análise do mercado.** Identificar os mercados-alvo, conforme as oportunidades oferecidas pela tecnologia. Depois, será o momento de empreender a investigação de mercado, com um teste de conceito prévio se for necessário. Isto poderá ser realizado por um especialista, geralmente uma empresa de estudos de mercado, ou ainda, o próprio empreendedor com apoio externo. Um dos pontos-chave para obter uma maior taxa de sobrevivência de EIBT é que a referida análise seja realizada a nível internacional. O mercado pode ser analisado desde a perspetiva de quais os produtos/serviços que a nova tecnologia vai substituir. Com este planeamento será mais fácil identificar as principais empresas do mercado.

Um tipo de estudo de mercado frequentemente utilizado na análise de mercado é um teste de conceito em que diversos setores são considerados potenciais-alvo da tecnologia para abordar o mercado.

- *Definição de Estratégia e Modelo Empresarial.* Nesta área define-se a forma como a empresa obterá um rendimento da tecnologia desenvolvida. Durante esta etapa o GP e o empreendedor trabalham juntos na análise de distintas alternativas para decidir a estratégia a seguir pela empresa. O modelo empresarial deverá incluir o posicionamento da empresa ao longo de toda a cadeia de valor, identificando a proposta que garanta o seu reconhecimento no mercado, para definir exatamente o posicionamento da nova EIBT. É também importante definir uma estratégia clara de crescimento para a empresa, geralmente baseada num plano de I+D, entre outros, e numa estratégia para a rápida internacionalização das vendas. O plano de Recursos Humanos também forma uma parte essencial do modelo empresarial, dado que o *know-how* constitui um dos fatores-chave para o êxito da empresa. Por último, o modelo empresarial deverá ter um rascunho de um plano de contingência.
- *Aspetos jurídicos.* Durante todo o desenvolvimento do PN, deverão ser tidos em conta os aspetos jurídicos relacionados com a tecnologia, a análise do mercado, acordos comerciais, etc. Contar com as ferramentas apropriadas para isso é tão necessário como o apoio de especialistas jurídicos. A titularidade da propriedade intelectual da tecnologia é particularmente importante. Será necessário estabelecer quais as partes do projeto que irão necessitar dessa proteção e qual é o objetivo da mesma. Outros aspetos a considerar são as barreiras à entrada no mercado com que a empresa possa, eventualmente, deparar-se, os requisitos de certificação dos produtos nos diversos mercados e os contratos com clientes, fornecedores ou outros agentes principais.
- *Aspetos comerciais.* O plano de negócio deverá incluir um plano comercial, com a maioria dos aspetos operacionais do plano comercial e de marketing. Outro aspeto a considerar é a formação comercial para o empreendedor, para que possa levar a efeito uma negociação comercial. É também necessário apoiar o empreendedor para que possa realizar uma apresentação comercial.
- *Aspetos financeiros.* Será necessária uma ferramenta específica que suporte a análise financeira. Recomenda-se trabalhar com diversos cenários, para ter uma ideia clara dos custos dos acordos de I+D e outros custos e investimentos. Os subsídios também são importantes na hora de discutir o plano financeiro.

Ao concluir cada uma das tarefas previstas no Plano de Negócio, deverá tomar-se a decisão de "continuar ou não".

AGENTES

Empreendedores, GP, assessores externos (legais, estratégicos consultores, marketing, investigação, etc.), outros agentes tais como o INPI ou o OEPM para a propriedade intelectual, uma rede de empreendedorism para estabelecer contactos entre empreendedores que necessitem trocar ou comprar patentes. Centros de competitividade de gestão de propriedade intelectual.

FERRAMENTAS

A. Guia de elaboração do plano de negócios: é o documento fundamental que descreve cada um dos aspetos do plano de negócios (PN), para que o empreendedor possa trabalhar no mesmo.

B. Minuta do plano de negócios: documento a preencher pelo empreendedor.

C. Guia de internacionalização: informação acerca dos aspetos a ter em conta para a estratégia internacional da empresa.

D. Minuta do contrato legal: documentos legais básicos que abrangem as atividades fundamentais da empresa, tais como compras, vendas, etc.

E. Microsite: uma mini sitio Web para o projeto.

F. Ferramenta/Plataforma de balcão único (“sole trader ticket tool”): plataforma de apoio ao projeto: visitas, reuniões, ferramentas financeiras.

G. PEF: ferramenta Excel para o plano económico e financeiro.

H. Procedimentos de serviços externos: procedimento passo a passo para a contratação de especialistas externos.

I. Ferramentas de formação: para apoiar o empreendedor no **desenvolvimento da sua atividade**

http://www.industrie.gouv.fr/guidepropintel/reglementations/strategie_de_protection.htm (IP)

PROCESSO:

FASE 4. INÍCIO DA ATIVIDADE

SITUAÇÃO DE PARTIDA

Fase 4, denominada “início da atividade”, começa no momento em que o projeto empresarial adquire uma maturidade suficiente como para proceder à criação da empresa. Esta maturidade é atingida quando ocorrem, entre outros, os seguintes factos:

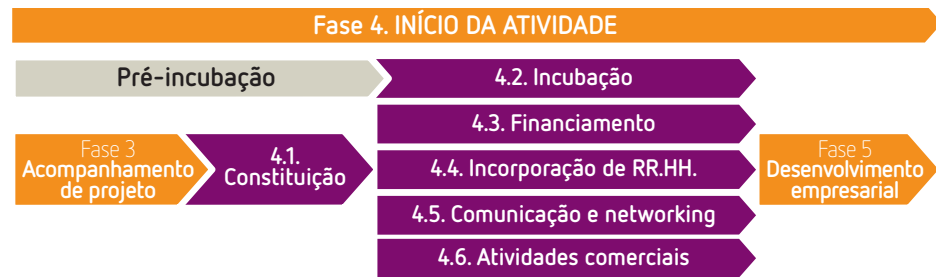


- A tecnologia foi valorizada, tendo conhecimento do produto que vai ser oferecido ao mercado.
- O produto já se encontra desenvolvido para ser oferecido ao mercado ou, se disso for caso, dispõe-se de uma planificação das atividades de desenvolvimento necessárias para obter um produto comercializável a partir dum protótipo anterior.
- O produto, ou o desenvolvimento do mesmo a partir do protótipo, requer a incorporação de recursos empresariais: recursos humanos, financiamento, localização física, etc.
- Está já disponível um Plano de Negócios, no qual se expõe o modelo de negócio a desenvolver e estabelecem-se uns objetivos de recursos empresariais a incorporar.

DESCRIÇÃO

A fase 4 tem os seguintes objetivos:

- Transformar o projeto empresarial numa empresa, conseguindo tornar realidade o exposto teoricamente no Plano de Negócios realizado na fase anterior.



- Dotar a empresa dos recursos empresariais (recursos humanos, financiamento, instalações, etc.) necessários para exercer a atividade conforme indicado no Plano de Negócios, durante os primeiros anos de vida, ou seja, previamente à consolidação da sua atividade (fase 5).
- Iniciar as atividades comerciais dando a conhecer a empresa e os seus produtos/serviços na região e no seu mercado-alvo.

Para atingir esses objetivos, estabelecem-se as seguintes tarefas a executar:

- Passo 4.1. Constituição
- Passo 4.2. Incubação
- Passo 4.3. Financiamento
- Passo 4.4. Integração de Recursos Humanos
- Passo 4.5. Comunicação e Networking
- Passo 4.6. Atividades Comerciais

Essas atividades serão executadas conforme o seguinte cronograma:

RESULTADOS

Após a fase 1, obter-se-ão os seguintes resultados:

- Uma empresa constituída em que sejam cumpridos os requisitos legais aplicáveis à região onde está situada e à própria atividade que vai realizar.
- Recursos empresariais adequados (pessoas, financiamento, instalações, etc.) para executar as atividades da empresa durante a sua fase inicial.
- Contacto com os agentes relacionados com a atividade da empresa: fornecedores, clientes, colaboradores, financiadores, etc.
- Validação real da viabilidade comercial da empresa.
- Formação adequada à equipa empreendedora para os dotar de independência suficiente para executar a gestão empresarial, embora possa contar com a assessoria de pessoal especializado da entidade de apoio.

PASSO 4.1. CONSTITUIÇÃO

OBJETIVOS

O processo de constituição da empresa fará parte do Plano de Negócios, no qual será estabelecida a figura jurídica apropriada, os sócios, os direitos da propriedade intelectual e outros aspetos. O processo de constituição pretende:

- Informar a empresa das obrigações legais a cumprir nas diferentes áreas empresariais.
- Dotar a empresa de todas as garantias legais para a sua entrada em funcionamento, facilitando os trâmites da constituição.
- Estabelecer um pacto social entre os diferentes membros que participarem no capital social da empresa. O pacto social é essencial para a constituição da empresa e para o seu futuro desenvolvimento, pelo que deverá ser trabalhado desde a fase da valorização da tecnologia.
- Transferir e/ou proteger os direitos da propriedade intelectual se o projeto empresarial provier de uma iniciativa universitária, empresarial ou de um centro tecnológico.



DESCRIÇÃO



As atividades a realizar deverão ser as seguintes:

- *Assessoria* sobre formas jurídicas e trâmites legais. Inclusão dos mesmos no Plano de Negócios.
- *Negociação*. A entidade de apoio intervirá nas seguintes negociações:
 - Pacto social. Trabalhar-se-á com os promotores, sócios financiadores, etc. Prestar-se-á especial importância aos sócios derivados de *spin-off* empresariais ou de centros tecnológicos ou universidades.
 - Negociação de direitos da propriedade intelectual no caso de *spin offs*, incluindo cessões de uso, licenças, transferência de propriedade intelectual, etc.

O pacto de sócios resulta essencial para a constituição da empresa e para o seu futuro desenvolvimento, pelo que deverá ser trabalhado desde a própria valorização da tecnologia.

- **Tramitação.** Utilizar-se-ão estruturas de apoio (como o balcão único) para realizar alguns trâmites. Para além dos trâmites próprios da constituição de uma empresa, realizar-se-ão outros tais como os relacionados com a propriedade intelectual e industrial (registo de marcas, patentes, etc.).
- **Formação.** Deve-se providenciar à empresa formação e treino sobre obrigações legais que deva realizar periodicamente, incluindo formação acerca de contabilidade e impostos.

AGENTES

- 1. Entidades de apoio.** Informam acerca de figuras jurídicas, trâmites e obrigações legais, condições habituais de transferência de propriedade intelectual.
- 2. Promotores:** cumprem a normativa vigente e realizar os tramites necessários para a constituição.
- 3. Sócios:** negociar um pacto social.
- 4. Estruturas de apoio:** facilitam os trâmites de constituição (p. ex.: câmaras de comércio).
- 5. Centros tecnológicos, Universidade ou Empresa:** no caso das *spin offs*, procedem a um acordo para transmissão ou uso dos direitos da propriedade intelectual.

FERRAMENTAS

- A. Guia de criação da empresa,** adaptada às obrigações e possibilidades de cada região/país. Existem inúmeros guias para a criação de empresas, alguns desenvolvidos pelas câmaras de comércio ou por instituições governamentais.
- B. Modelo de pacto social: *empreendedor/es - sócios tecnológicos – sócios financiadores.*** Estabelecer-se-ão os direitos e obrigações de cada uma das partes, a propriedade do conhecimento (P.I.), a propriedade dos resultados, a entrada ou saída de sócios, a valoração da empresa, etc.
- C. Bases de dados de legislação.** Cada país ou região pode ter bases de dados sobre obrigações para cada tipo de atividade económica. Muitas destas bases de dados estão disponíveis nos websites de instituições governamentais relacionadas com a atividade da empresa ou em associações setoriais e/ou empresariais.

PASSO 4.2. INCUBAÇÃO

OBJETIVOS

Estabelecem-se os seguintes objetivos:

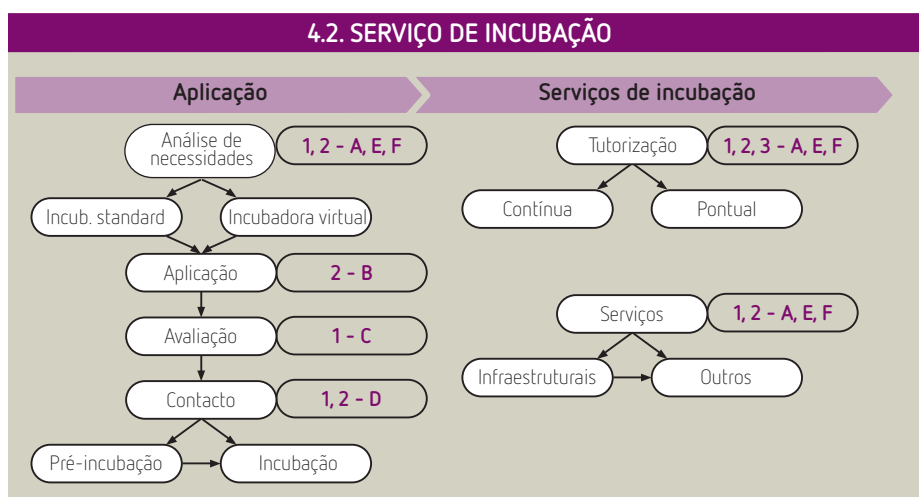
- Dotar a empresa das infraestruturas básicas para a execução da sua atividade, durante a sua fase inicial.
- Reduzir o custo de instalação e entrada em funcionamento da atividade mediante o acesso a espaços de custo inferior ao mercado e a fornecedores de serviços básicos com os quais se tenha chegado a acordos vantajosos para as empresas ou projetos apoiados pelo serviço.
- Fazer parte de um ambiente participativo com outras EIBT que se encontrem na mesma situação.
- Facilitar a entrada em funcionamento da empresa, bem como o seu crescimento, melhorando as probabilidades de sobrevivência sobre outras empresas não incubadas.
- Facilitar, graças à proximidade e ao contacto direto, a tutorização e o acompanhamento da empresa e/ou projeto EIBT.

Os serviços de incubação podem ser úteis também numa fase embrionária, de forma que este serviço possa ser oferecido previamente à criação da empresa (pré-incubação) ou à empresa já constituída (incubação).

A prestação do serviço pode-se limitar no tempo em função do grau de consolidação da empresa, (uma equipa empreendedora formada em gestão empresarial, produto desenvolvido, experiência em comercialização).



DESCRIÇÃO



- *Pedido de acesso ao serviço.*
 - *Análise de necessidades.* Considerar-se-á se a empresa requer um espaço físico (incubadora standard) ou não (incubadora virtual). Do mesmo modo, analisar-se-á a superfície de que precisa ou as infraestruturas específicas para o desenvolvimento da sua atividade.
 - *Pedido.* Se o espaço estiver disponível, pedir-se-á acesso ao serviço de pré-incubação (projeto) ou incubação (empresa).

Os serviços de incubação podem resultar úteis também numa fase embrionária, de forma que este serviço pode ser oferecido previamente à criação da empresa (pré-incubação) ou à empresa já constituída (incubação).

- *Avaliação.* Avaliar-se-á objetivamente o cumprimento dos requisitos para a entrada na incubadora. A avaliação deve ser rápida, facilitando os trâmites às EIBT. Esta avaliação será realizada conforme os critérios próprios de cada centro (tipologia de empresa, potencial de crescimento, viabilidade, concordância entre serviços oferecidos pela incubadora e as necessidades da empresa, etc.). Poderá ser realizada pelo agente de apoio e/ou por entidade/s externa/s (comissão de avaliação, apoio por empresas inovadoras)
 - *Contrato.* Se o projeto/empresa recebe a aprovação para entrar na incubadora, celebrar-se-á um contrato entre ambas as partes que incluirá os direitos e obrigações de cada, a carta de serviços e o manual de utilizador das instalações.
 - Tentar-se-á estabelecer um esquema de preços vantajoso para as EIBT.
 - Facilitar-se-á a flexibilidade conforme a evolução da empresa.
 - Dispor-se-á de acordos com fornecedores de serviços empresariais, com o fim de reduzir o custo de alguns serviços.
- *Tutoria e prestação de outros serviços (ferramentas, formação, etc.):*
- *Tutoria.* Tanto a incubadora física como a virtual devem oferecer serviços de tutorização individualizada à empresa, com o fim de realizar um acompanhamento próximo da evolução da mesma. A entidade de apoio designará um interlocutor único com a empresa. Distinguir-se-ão dois tipos de ações de tutorização:
 - *Tutoria contínua.* A tutoria tomará como base o proposto no Plano de Negócios, bem como os planos de gestão anuais realizados pela empresa com a ajuda do pessoal da entidade de apoio. Seguir-se-á a metodologia PDCA: Planificar, Realizar, Controlar e Atuar. Este trabalho de tutoria pretende garantir a entrada em funcionamento da empresa conforme o previsto no Plano de Negócios e também situar a empresa numa posição apropriada para a sua consolidação, melhoria e expansão. Tarefas que serão realizadas na Fase 5.
 - *Tutoria pontual.* Sobre a base da casuística própria de cada empresa ou da evolução natural de uma empresa podem surgir necessidades de assessoria pontual, com maior ou menor profundidade, que poderão ser realizadas por pessoal próprio da entidade de apoio ou por consultores externos, em função dos recursos da entidade de apoio. Segundo a natureza de cada empresa ou da sua evolução natural, podem surgir necessidades pontuais de assessoria de diferente profundidade, que poderão ser realizadas quer pelo pessoal da entidade de apoio quer por consultores externos, desde que existam os recursos ou ajudas externas necessários.
 - *Serviços infraestruturais e outros serviços.* A empresa disporá de uma carta de serviços (serviços administrativos, ferramentas, formação, fornecedores de serviços, etc.). Estes serviços dependerão dos recursos do apoio de incubação da entidade.

AGENTES

1. Entidade de Apoio a Empreendedores

Avalia o pedido de admissão, presta os serviços de incubação, analisa o cumprimento de requisitos para permanecer na incubadora.

2. Empreendedor (pré-incubação) ou empresa (incubação)

Apresentar a informação necessária para pedir a entrada na incubadora.

3. Fornecedores de serviços

Oferecem serviços empresariais com preços vantajosos às empresas alojadas.

FERRAMENTAS

A. A própria incubadora e as suas instalações. Tanto as infraestruturas como os serviços deverão evoluir segundo as necessidades das empresas incubadas (*feedback* das empresas incubadas). Devem proporcionar-se facilidades às empresas e/ou projetos EIBT (redução de custos, aceleração de entrada). A incubadora pode oferecer instalações comuns a preço inferior, com o fim de reduzir o custo da entrada em funcionamento da empresa. Podem existir incubadoras setoriais que ofereçam instalações especializadas (p. ex. laboratórios e cozinha industrial, entre outros) ou incubadoras que tenham acordos com fornecedores externos especializados (centros tecnológicos, universidades, etc.) que ofereçam serviços ou instalações às empresas instaladas a custo reduzido.

B. Modelo de pedido.

Formulário para pedir a entrada na incubadora, no qual serão especificadas as necessidades da empresa e a atividade a realizar dentro da incubadora.

C. Ferramenta de avaliação.

Permite definir de forma objetiva se a empresa preenche os requisitos para entrar à incubadora. Estes critérios devem ser indicados por cada centro, um exemplo seria como se segue:

- Em caso de pré-incubação: que o projeto seja EIBT, que a empresa não esteja constituída e que requeira os serviços de uma incubadora (alojamento e serviços associados). O período de pré-incubação terá uma duração determinada (p. ex.: um ano), ainda que poderá antecipar a sua finalização com a constituição da empresa.
- Em caso de incubação: que a empresa EIBT esteja nos seus estádios iniciais, seja viável (apresentar plano de empresa argumentando a viabilidade da empresa) e requeira os serviços da incubadora (alojamento e serviços associados). O período de incubação será o suficiente para que as empresas atinjam o grau de maturidade suficiente para a consolidação da sua atividade. Isto pode depender do setor em que a companhia ou a incubadora estejam enquadradas: habitualmente é fixado entre três e quatro anos, sendo menor para empresas do setor das Tecnologias da Informação e da Comunicação, TIC, (dois anos) e maior para setores mais complexos, como o BIO (cinco anos).
Para avaliar a entrada na incubadora, pode-se utilizar critérios como o da origem da inovação, a proteção da mesma, o perfil dos promotores, o potencial internacional, a capacidade para gerar emprego qualificado, etc.

O uso de uma ferramenta de avaliação permite ter uma visão mais objetiva sobre o pedido e proceder, desta forma, a uma resolução positiva ou negativa argumentada. Do mesmo modo, pode-se solicitar o apoio de entidades externas para avaliar a entrada da empresa na incubadora.

D. Contrato.

Assinar-se-á um contrato entre ambas as partes (contrato de pré-incubação ou contrato de incubação). O contrato de arrendamento de instalações da incubadora deverá incluir as obrigações e direitos do arrendador e do arrendatário. Incluirá aspetos formais, como o preço, a duração da estada, os serviços gratuitos e os serviços pagos, entre outros aspetos.

E. Carta de serviços

Incluirá a listagem dos serviços aos quais terá acesso o projeto/empresa durante a sua estada na incubadora. Será acompanhada por um manual de uso/acesso aos referidos serviços.

Os serviços oferecidos pela incubadora evoluirão segundo as necessidades ou melhorias que as empresas requeiram. Alguns destes serviços podem corresponder a serviços próprios de atividades da Fase 4 ou 5 (serviços de comunicação, TIC...).

Para além dos serviços de acompanhamento básico numa incubadora, é possível oferecer serviços especializados de uso genérico, tais como o assessoria em ferramentas TIC: ERP, CRM, vigilância tecnológica, ou outros mais específicos.

F. Material corporativo

Folheto e catálogos de empresas com o fim de captar novas EIBT para a incubadora.

ANEXOS

Incubadoras:

www.sinestecnopolo.org/incubacaoempreendedorismo

www.cein.es/web/es/incubadoras-de-empresas

www.incubateur-aquitaine.com/index.php?tg=articles&topics=30

Modelos de pedido:

www.sinestecnopolo.org/condicoesdeacesso

www.cein.es/web/es/incubadoras-de-empresas/vivero-de-empresasinovadoras/admision/

Carta de serviços numa incubadora:

www.cein.es/web/es/incubadoras-de-empresas/vivero-de-empresasinovadoras/nuestro-dia-a-dia/

www.sinestecnopolo.org/node/262

PASSO 4.3. FINANCIAMENTO

OBJETIVOS

- Dotar a empresa dos recursos económicos necessários para realizar o lançamento, cumprindo os objetivos de financiamento marcados no Plano de Negócios.
- Aproveitar as oportunidades de financiamento público existentes para as atividades realizadas pela empresa (investimentos, recursos humanos, projetos I+D+i...).
- Capacitar a equipa empreendedora na área de gestão financeira através de formação e, caso seja necessário, da incorporação de recursos internos ou externos para a gestão desta área.

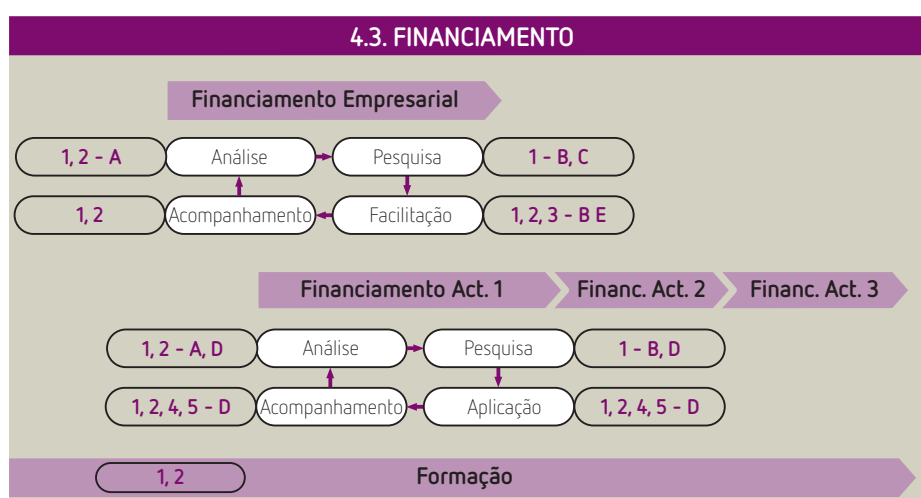
O financiamento é um elemento indispensável do Plano de Negócios realizado na Fase 3. Na Fase 4 estabelecer-se-á como objetivo conseguir esse financiamento.

A organização de apoio à empresa deve atuar como ponto de informação sobre vias de financiamento possíveis para EIBT, oferecendo esses serviços sob pedido em qualquer momento. Para além desta disponibilidade, esta entidade deve informar por iniciativa própria ao projeto empresarial durante a realização do Plano de Negócios, incorporando as diferentes vias de financiamento no documento final. Previamente à constituição e durante o primeiro ano de vida da empresa, a atividade de formação deverá ser maior, e complementada com formação ao empreendedor, para além de o ajudar na negociação com entidades financeiras, na medida do possível, através de acordos estabelecidos.

Cada região e/ou cada entidade de apoio a empreendedores pode dispor de diferentes ferramentas de financiamento: próprias/externas, distintas figuras de financiamento privado, modalidades de subsídio/empréstimo público, modelos de negociação, etc.



DESCRIÇÃO



Destacam-se três tipos de atividades a realizar:

■ *Financiamento empresarial.* Consiste em financiar o conjunto da atividade da empresa, sem se centrar em atividades concretas. Trata-se de figuras tanto públicas como privadas: entidades bancárias, capital risco, *business angel*, entre outras. A entidade de apoio tentará estabelecer acordos-quadro com essas entidades, os quais permitirão ter um contacto direto entre ambos os organismos, oferecer condições vantajosas sobre as condições de mercado e um financiamento preferente para os projetos-empresas EIBT apresentados pela referida organização de apoio empresarial. Dentro da atividade de ‘Financiamento Empresarial’ realizar-se-ão as seguintes ações:

- *Análise* de necessidades financeiras segundo o referido no Plano de Negócios.
- *Procurar formas* de financiamento e assessoria ao projeto-empresa para as incluir essas no plano de negócios.
- *Facilitação* do financiamento, estabelecendo os contactos com as entidades financeiras com as quais existam acordos, organizando rondas de financiamento e participando, quando possível, na negociação entre a entidade financiadora e o projeto-empresa EIBT.
- *Monitorar* o financiamento obtido, incorporando-o no Plano de Negócios e mantendo o contacto com a entidade financiadora.

O financiamento é um elemento indispensável do Plano de Empresa realizado na Fase 3. Na Fase 4 estabelecer-se-á como objetivo conseguir esse financiamento.

■ *Financiamento de atividades.* Para além do financiamento “generalista”, o projeto-empresa EIBT deparar-se-á com projetos ou atividades suscetíveis de contar com um financiamento específico, tal como, por exemplo, projetos de investimento, internacionalização, projetos de I+D, incorporação de recursos humanos. A maior parte destas vias de financiamento corresponde a subsídios e prémios de origem pública. A atividade consistirá em:

- *Análise* de atividades suscetíveis de serem elegíveis para financiamento.
- *Procura* de subsídios e prémios.
- *Pedido* de subsídios ou prémios, realizado pelo próprio projeto-empresa EIBT ou através da entidade de apoio empresarial.
- *Monitorização e acompanhamento* dos pedidos até a cobrança das mesmas ou até à finalização do processo.

■ *Formação.* A organização de apoio a empreendedores pode ajudar a conseguir financiamento através de acordos-quadro, mas, em qualquer caso, a empresa deve assumir progressivamente a busca de financiamento como um elemento essencial para o seu desenvolvimento. Os promotores do projeto-empresa EIBT devem receber formação sobre gestão financeira, além de fazerem uso do treino recebido durante as primeiras negociações de financiamento. As áreas em que os promotores deveriam receber formação são:

- *Gestão financeira:* estabelecimento de necessidades, plano económico-financeiro, fiscalidade...
- *Negociação:* técnicas de negociação.
- *Gestão de subsídios:* vias de financiamento público, gestão da I+D, etc.

AGENTES

1. Organizações de apoio a empreendedores

Ajudar na determinação de necessidades financeiras (Plano de Negócios), oferecer informação sobre ajudas e linhas de financiamento, estabelecimento de acordos-quadro com entidades financeiras, formar a empresa em gestão financeira.

2. Projeto/Empresa EIBT

Estabelecer necessidades financeiras, formar na área de financiamento, negociar com entidades financeiras.

3. Entidades financeiras

Estabelecer acordos-quadro preferentes para EIBT (capital risco, capital semente, business angels...).

4. Instituições de financiamento público

Figuras públicas que outorguem subsídios, empréstimos, capital risco.

5. Consultores externos

Especialistas em gestão de financiamento, pedido de ajudas públicas.

FERRAMENTAS

A. Plano de Negócios

Desenvolvido na Fase 3.

B. Acordos-quadro comm entidades financeiras

Estabelecer-se-ão condições privilegiadas de financiamento, ou facilitação de acesso, simplificação de trâmites, contactos diretos.

C. Rede de contactos

Entidades financeiras, capital risco, *business angels*, financiamento público.

D. Bases de dados de subsídios e prémios

Cada país ou região pode ter diferentes ajudas e subsídios. Existem inúmeras páginas web que informam acerca de ajudas, subsídios e prémios. Algumas destas bases de dados são de domínio público, enquanto que outras são pagas.

E. Rondas de financiamento

Esta ferramenta permite a entrada em contacto de projetos empresariais e financiadores, facilitando a apresentação das ideias de negócio perante diversos agentes com o fim de mostrar a sua predisposição ao financiamento dos agentes. Esta predisposição será posteriormente desenvolvida com a ajuda da entidade de apoio ao empreendedorismo, com o objetivo de ficar formalizada mediante um contrato de financiamento ou participação na sociedade.

- Fase 4
Início da atividade
- 4.1.
Constituição
- 4.2.
Incubação
- 4.3.
Financiamento
- 4.4.
Incorporação de RR.HH.
- 4.5.
Comunicação e networking
- 4.6.
Atividades comerciais

PASSO 4.4. INTEGRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS

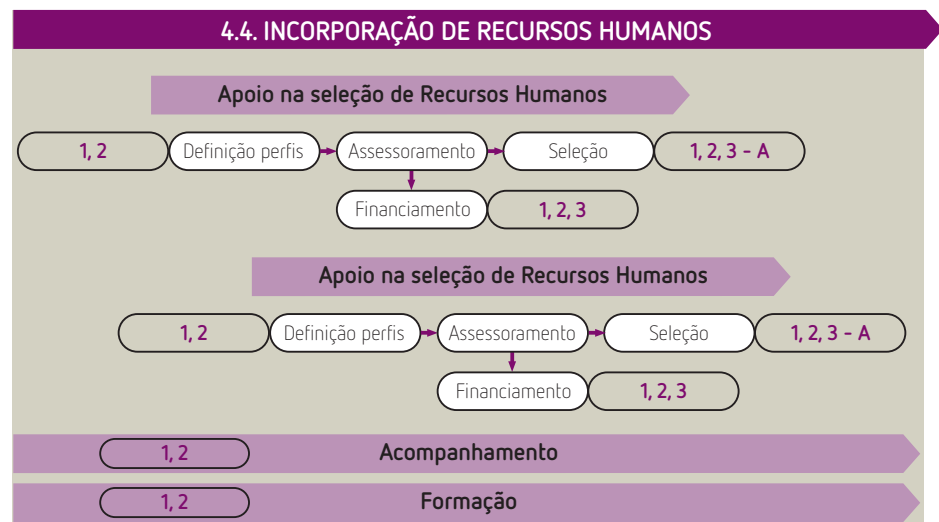
Propõem-se os seguintes objetivos na área de RECURSOS HUMANOS:

- Ajudar o projeto-empresa EIBT no recrutamento para as primeiras vagas, com perfis profissionais em função dos recursos já descritos dentro do Plano de Negócios.
- Oferecer assessoria profissional na gestão de recursos humanos para os projetos-empresa EIBT que, pelo seu tamanho e pelo seu estado inicial, necessitam efetuar processos de recrutamento.
- Formar a empresa em técnicas de gestão de recursos humanos.

O recrutamento de pessoal ocorre habitualmente após a constituição da empresa e em função das necessidades de cada empresa/projeto EIBT. Pode ocorrer a necessidade de incorporar perfis antes da constituição da empresa, quer para completar a equipa técnica do projeto, quer para dotar a equipa empreendedora de algum perfil e competências de gestão que a apoie no lançamento da empresa.

O objetivo que se persegue com os apoios em matéria de recursos humanos à EIBT é conseguir uma equipa adequada para o lançamento da empresa e dotá-la de autonomia face a futuros recrutamentos de pessoal.

DESCRIÇÃO



Os apoios que pode oferecer a entidade de apoio a empreendedores na área de RECURSOS HUMANOS dividem-se em:

- *Apoio no recrutamento e seleção.* Conforme o conhecimento acerca do projeto empresarial e tendo em conta experiências similares, a entidade de apoio ajudará o projeto/empresa EIBT em:

- *A definição de perfis e competências* a incorporar na empresa, os quais estarão refletidos no Plano de Negócios. Para o trabalho da definição de papéis do pessoal dentro de uma equipa de trabalho podem utilizar-se metodologias como a “Belbin Roles Methodology”. É imprescindível caracterizar a função de cada um na equipa promotora.
- *O acompanhamento* na seleção dos primeiros candidatos mediante o apoio de pessoal especializado em gestão de recursos humanos, interno ou externo.
- *O assessoria legal* acerca das diferentes figuras de contratação.
- *A busca de financiamento* para a contratação de recursos humanos. Dependendo de cada região, podem existir verbas para o financiamento do recrutamento de pessoal, em função de aspetos tais como a tipologia da empresa, o tipo de contrato ou a atividade a realizar. A entidade de apoio pode informar a empresa acerca destas ajudas ou encomendar à empresa subcontratar um especialista na área. Um exemplo de financiamento para a incorporação de pessoal é o programa Marie Curie do FP7 da UE.
- *Acompanhamento e monitorização de RECURSOS HUMANOS*, incluindo o estabelecimento de objetivos, políticas de pessoal, aspetos legais.
- *Formação* na área de gestão de recursos humanos.

AGENTES

1. Entidades de apoio a empreendedores

Realização do Plano de Negócios, que inclui a previsão de perfis e competências necessárias, acompanhamento na seleção, assessoria e formação à equipa empreendedora.

2. Projeto/Empresa EIBT

Definição de perfis e competências e seleção.

3. Consultores externos de Recursos Humanos

Subcontratação de serviços de gestão, incluindo: recrutamento, financiamento, questões legais

FERRAMENTAS

A. Bases de dados de perfis e competências

Existem bases de dados com perfis-tipo dos distintos postos de trabalho. Estas ferramentas costumam estar à disposição das entidades consultoras de Recursos Humanos. Também é possível utilizar perfis mais gerais, como é o caso dos perfis Belbin, ferramenta que busca definir competências e capacidades das pessoas que vão integrar a equipa promotora. Estas bases de dados devem ser utilizadas por profissionais de recursos humanos, com o fim de realizar uma adequada definição do perfil a contratar.

- Fase 4
Início da atividade
- 4.1.
Constituição
- 4.2.
Incubação
- 4.3.
Financiamento
- 4.4.
Incorporação de RR.HH.
- 4.5.
Comunicação
e networking
- 4.6.
Atividades comerciais

PASSO 4.5. COMUNICAÇÃO E NETWORKING

OBJETIVOS

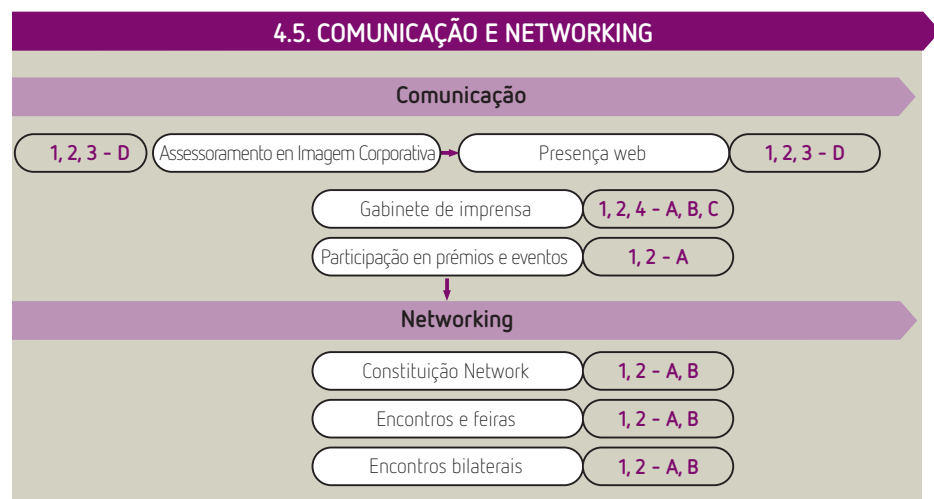
Estabelecem-se os seguintes objetivos nesta etapa:

- Dotar a empresa de uma imagem corporativa adequada.
- Difundir as atividades do projeto/empresa EIBT.

Conscientes da importância de manter sob controlo a propriedade intelectual, aproveitar-se-ão os meios disponíveis para comunicar a atividade do projeto-empresa EIBT. Para isso, podem-se utilizar as infraestruturas e ferramentas próprias da entidade de apoio (gabinete de imprensa, newsletters, web corporativa, etc.) Também se deve utilizar a rede de contactos da entidade de apoio com o fim de facilitar o trabalho em rede. Poder-se-á criar clubes de empresas e organizar encontros que poderão apoiar as EIBT.

A difusão da atividade da EIBT também contribui para dar visibilidade e divulgar o trabalho realizado pela entidade de apoio em matéria de EIBT. Deve-se, portanto, encorajar os promotores para referirem nas suas comunicações o apoio recebido do programa da entidade de apoio.

DESCRIÇÃO



As ajudas que pode prestar a entidade de apoio empresarial neste âmbito podem ser desagregadas em:

- Comunicação. Tentar-se-á facilitar a comunicação do novo projeto/ empresa EIBT:
 - *Assessoria em imagem corporativa e plano de comunicação*, cujo desenvolvimento poderá ser realizado pela mesma entidade ou ser subcontratado. Analisar-se-ão as vias de financiamento para o desenvolvimento da imagem e de um plano de comunicação.

- *Presença web*, que poderá realizar-se quer utilizando os meios próprios – portais, redes sociais ou outros canais – de cada entidade, especialmente enquanto o projeto ainda não foi constituído como empresa, quer através dos canais desenvolvidos pelo projeto e/ou empresa EIBT. A equipa promotora do projeto deve ser assessorada no desenvolvimento destes canais conforme os critérios determinados no plano de comunicação.
 - *Gabinete de imprensa*. A equipa promotora do projeto/empresa deve receber ajuda na realização e distribuição de notas de imprensa. Deve-se utilizar especialmente este serviço com o lançamento da atividade da empresa, servindo não só como comunicação para a empresa, mas também para divulgar nele a atividade da entidade de apoio em matéria de EIBT.
 - *Participação em concursos e eventos*. A entidade de apoio informará a equipa promotora acerca dos concursos e outros eventos do seu interesse que possam surgir e incentivará à equipa a participação neste tipo de atividades.
- **Networking**. Facilitar-se-á o contacto com outras empresas, bem como a participação em comunidades empresariais, ou em comunidades de projetos, se disso for caso. Este ponto inclui:
- *Presença em redes*, quer geridas pela entidade de apoio – portais, clubes de empresas, empresas/projetos incubados, etc. – ou externas (parques científicos, associações empresariais, etc.). Nas redes geridas pela entidade incluir-se-á o projeto e/ou empresa automaticamente, enquanto que nas redes externas propiciar-se-á a inclusão do mesmo.
 - *Participação em encontros e feiras*. A entidade de apoio informará a empresa acerca da celebração de encontros e feiras, e incentivará a equipa promotora a realizar tarefas de vigilância neste campo, bem como de participar neste tipo de eventos. Para além disso, e sempre que seja possível, a entidade de apoio deve organizar encontros entre projetos e empresas EIBT, encontros setoriais ou workshops aproveitando a sua própria rede de contactos.
 - *Encontros bilaterais*. Facilitar-se-á à equipa promotora contactos para que possam organizar e gerir encontros bilaterais com espírito comercial ou de carácter colaborativo.

AGENTES

1. Entidade de apoio a empreendedores

Organização de encontros, prémios, eventos e outras atividades. Acessório à equipa promotora na área de comunicação. Realização de notas de imprensa. Inclusão do projeto/empresa em redes.

2. Projeto-Empresa EIBT

Desenvolvimento do plano de comunicação e imagem corporativa. Participação em prémios, eventos, encontros, feiras, etc.

3. Consultora de comunicação

Desenvolvimento do plano de comunicação. Execução de ações.

4. Mass Media

FERRAMENTAS

A. Base de dados de contactos, prémios, feiras

Esta informação costuma estar disponível na Internet e, especialmente, em associações setoriais.

B. Plataformas web, redes sociais, microsites

A presença web é indispensável como fórmula de comunicação da empresa e das suas atividades. Resulta especialmente útil a utilização das redes sociais de âmbito empresarial, tais como LinkedIn.

C. Newsletters, boletins, notas de imprensa

Poder-se-ão utilizar ferramentas próprias da empresa, da entidade de apoio ou de entidades colaboradoras externas.

D. Diagnóstico de imagem corporativa

Num mundo tão competitivo como o atual, é imprescindível que as empresas se preocupem com a imagem que projetam. Uma imagem corporativa sólida é um incentivo para a venda de produtos e serviços.

Uma imagem corporativa robusta cria um valor agregado à empresa e assegura que esta esteja um passo à frente dos seus concorrentes. Por isso, a entidade de apoio deve fomentar o cuidado deste bem incorpóreo desde o início da atividade, assegurando-se que a mensagem enviada é coerente com o posicionamento desejado.

Deve-se realizar uma análise para detetar pontos de melhoria, com o fim de elaborar uma breve auditoria de imagem corporativa. Adicionalmente, deve-se promover um plano de ação em consonância com os recursos da empresa e da entidade de apoio.

ANEXOS

Exemplo Gabinete de Imprensa:

www.incubateur-aquitaine.com/index.php?tg=articles&topics=40

Exemplo de boletins:

www.cein.es/web/es/incubadoras-de-empresas/boletins/

PASSO 4.6. ATIVIDADE COMERCIAL

OBJETIVOS

- Acompanhar o projeto empresarial no seu desenvolvimento comercial, facilitando-lhe as ferramentas e contactos necessários para as suas primeiras experiências comerciais.
- Capacitar a equipa empreendedora em gestão comercial, com o intuito de conseguir que esta atinja a independência na definição de uma estratégia comercial para a empresa.

Âmbito:

As *primeiras experiências comerciais* podem ter lugar inclusivamente antes que a empresa tenha o seu produto/processo/serviço desenvolvido, permitindo:

- Analisar a viabilidade comercial do produto e obter *feedback* dos clientes potenciais.
- Formar a equipa empreendedora em habilidades comerciais.

A equipa promotora ou o pessoal comercial da empresa será formado nesta matéria para que possam desenvolver-se nas primeiras experiências no mercado. Terão também a possibilidade de aceder a um serviço de *coaching* ou acompanhamento comercial, com o fim de melhorar as suas capacidades.

Estas primeiras experiências comerciais, são parte de uma formação na área comercial ministrada ao promotor ou à equipa comercial da empresa. Além disso, será dada a possibilidade da equipa se autoavaliar recorrendo a *coaching* e através de acompanhamento comercial, com o fim de melhorar as capacidades comerciais. A entidade de apoio dará cobertura às empresas durante estes contactos comerciais incipientes mediante o estabelecimento de contactos e a promoção de encontros comerciais.

Do mesmo modo, o empreendedor receberá apoio na realização duma *estratégia comercial*, inculindo-lhe a importância de estabelecer anualmente um plano comercial, organizando e atribuindo recursos, e estabelecendo rotinas para o controlo e avaliação do seu cumprimento.

O acompanhamento e monitorização comercial serão limitados no tempo, com o fim de que a empresa obtenha autonomia na adoção de decisões comerciais e seja capaz de realizar por si própria a sua planificação comercial conforme o estabelecido no Plano de Negócios.

DESCRIÇÃO

- *Formação*, que incluirá estratégias de venda, *coaching* comercial, técnicas de negociação, processos de internacionalização.
- *Plano Comercial*. Desenvolver-se-á um Plano Comercial e uma Estratégia de Vendas para o posicionamento no mercado. Determinar-se-ão, juntamente com a equipa empreendedora, os objetivos comerciais para cada ano. Inculir-se-á ao promotor a necessidade de realizar esta planificação periodicamente

Fase 4
Início da atividade

4.1.
Constituição

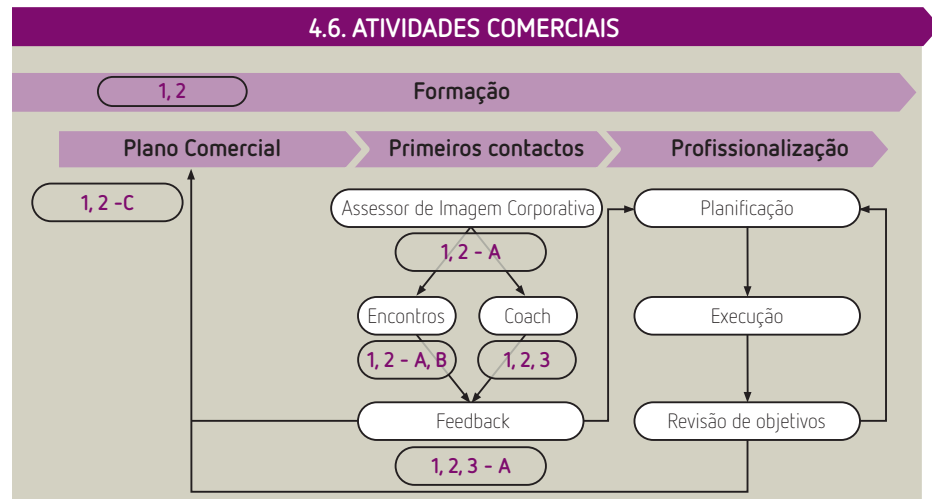
4.2.
Incubação

4.3.
Financiamento

4.4.
Incorporação de RR.HH.

4.5.
Comunicação
e networking

4.6.
Atividades comerciais



- **Estabelecimento dos primeiros contactos.** Para as primeiras visitas, utilizar-se-ão os contactos disponíveis na entidade de apoio ou os da própria equipa promotora. Para isso, poder-se-ão realizar:
 - **Encontros bilaterais e setoriais.** Organizados por uma entidade externa ou pela entidade de apoio. Acompanhamentos comerciais através de consultores especializados. Se a entidade de apoio não puder oferecer serviços de *coaching*, fomentar-se-a a subcontratação destes serviços, a qual, se disso for caso, poderia ser financiada por vias internas ou externas à mesma.
- **Feedback** e otimização do processo de venda.
- **Profissionalização** da ação comercial para as seguintes ações comerciais, estabelecendo uma carteira de contactos e uma planificação de visitas.
- **Revisão de objetivos comerciais** e tomada de decisões corretivas.

AGENTES

1. Entidades de apoio a empreendedores

Facilitará contactos e encontros na medida do possível, fornecerá formação e ferramentas para a gestão comercial e ajudará o empreendedor no desenvolvimento e acompanhamento do seu plano comercial.

2. Empreendedor/Empresa

Participará na formação e nas ações comerciais.

3. Consultoras Comerciais

Realizarão o acompanhamento comercial nas primeiras visitas.

FERRAMENTAS

A. Base de dados de contactos

Utilizar-se-ão os contactos da entidade de apoio ou de bases de dados pagas.

B. Encontros, jornadas, feiras

A entidade de apoio ou as associações setoriais podem informar as empresas acerca de diferentes encontros, jornadas e feiras. É possível que algumas destas atividades sejam organizadas pela própria entidade de apoio. Em qualquer caso, a en-

tidade de apoio promoverá a participação neste tipo de atividades como meio para obter colaborações comerciais. Do mesmo modo, e na medida do possível, esta entidade formará a equipa empreendedora nas técnicas adequadas para obter um maior rendimento da presença nestes eventos.

C. Plano Comercial

Dever-se-á a definir, organizar, planificar e orçamentar a atividade comercial da empresa a curto e médio prazo. Uma vez que o mercado esteja segmentado, e tendo dados quantitativos e qualitativos, a empresa deve selecionar o mercado ou mercados aos quais se quer dirigir, estabelecendo a sua política de marketing quanto ao produto, preço, posicionamento, promoção, etc. Organizar-se-ão as ações a executar, planificando-as e dotando-as dos recursos necessários.

PROCESSO:

FASE 5. DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

SITUAÇÃO DE PARTIDA



Fase 5, denominada “Desenvolvimento Empresarial”, começa no momento em que o projeto empresarial já é uma realidade contrastada a partir dos dois primeiros anos de atividade da empresa, período em que já iniciou a sua atividade comercial e adquiriu, portanto, uma maturidade suficiente que lhe permita propor-se novos objetivos, com o fim de consolidar a sua posição no mercado.

DESCRIÇÃO:



A fase 5 tem os seguintes **objetivos**:

- Através da análise da situação atual da empresa, conhecer as principais debilidades ou dificuldades detetadas durante os primeiros anos de vida e sobre as quais será necessário atuar posteriormente.
- Em função do resultado da fase anterior, executar ações de melhoria que contribuam para o desenvolvimento da empresa com uma visão estratégica a longo prazo e alinhada com os seus interesses.
- Acompanhar o plano de ação, estabelecendo metas e resultados mesuráveis que permitam uma reorientação do referido plano, caso seja necessário.

Para atingir esses objetivos, propõem-se as seguintes passos:

- Passo 5.1. Diagnóstico
- Passo 5.2. Plano de ação
- Passo 5.3. Acompanhamento

Resultados esperados

Após a fase 5, deverão obter-se os seguintes resultados, dependendo de cada caso em particular:

- Uma melhor gestão e controlo orçamental da empresa.
- Uma equipa promotora melhor formada e mais capacitada em áreas que poderiam ser consideradas estratégicas, dada a situação em que se encontra a empresa.
- Penetração em novos mercados internacionais.
- Acesso a novas fontes de financiamento que permitam consolidar a sua posição atual e aceitar novos desafios empresariais.
- Um melhor conhecimento e uma maior presença no contexto empresarial da região.
- A participação em programas de cooperação internacional de I+D.

Trata-se, portanto, de obter uma série de resultados que melhorem a situação atual da empresa e contribuam para a consolidação e desenvolvimento das EIBT.

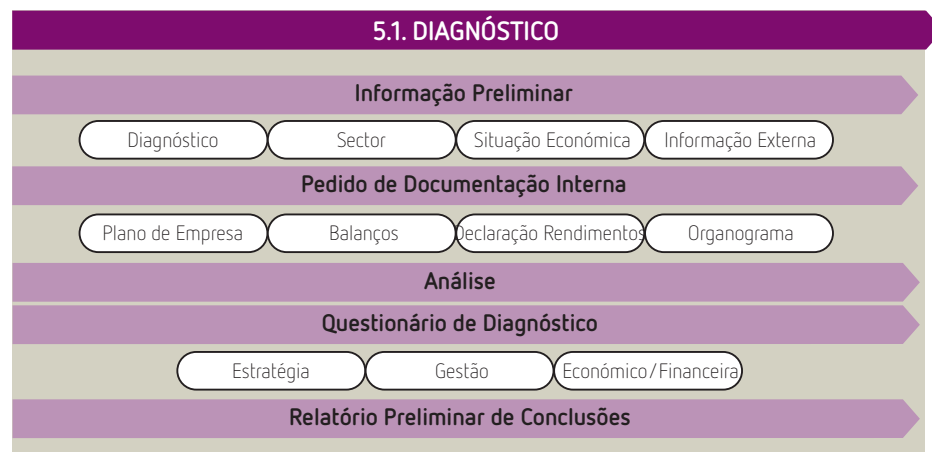


PASSO 5.1. DIAGNÓSTICO GERAL DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

OBJETIVO

A realização desta fase de diagnóstico terá como objetivo obter um conhecimento pormenorizado da empresa e do ambiente em que se desenvolve a fim de detetar as suas necessidades, debilidades e capacidades empresariais, as quais constituirão as bases para o desenho de um plano de ação que servirá de roteiro para o seu desenvolvimento e consolidação.

DESCRIÇÃO



O diagnóstico geral da situação da empresa é realizado a partir da análise de toda a informação e documentação disponível acerca da empresa e da entrevista de diagnóstico na qual é preenchido o Questionário de Diagnóstico Geral. O processo de diagnóstico compreende as seguintes etapas:

1. Procura de informação preliminar para o conhecimento global da empresa e do seu ambiente

- Causas e origens da evolução do negócio.
- Características do setor em que a empresa desenvolve as suas atividades: evolução, situação atual, tendência do mercado, etc.
- Identificação do clima económico existente e eventual incidência na empresa.
- Visita ao website da empresa.
- Consulta em motores de busca acerca da empresa na internet: posicionamento, história, dados económico-financeiros, etc.

2. Pedido de documentação interna à empresa para obter um conhecimento mais preciso e atualizado da sua situação, como a seguinte

- Plano de Negócios
- Relatórios Anuais
- Balanços e demonstrações de resultados dos três últimos exercícios
- Manuais de processos e procedimento
- Planos estratégicos
- Organograma
- Planos: financeiro, de inovação, de marketing, operacional, de pessoal, etc.
- Qualquer outra informação relevante para um melhor conhecimento da empresa.

3. Análise de toda a documentação recolhida e preparação da visita à empresa para a realização da entrevista do questionário de diagnóstico

Realizar-se-á uma análise pormenorizada da documentação obtida com o objetivo de adquirir um conhecimento prévio da empresa e do setor em que opera, o que será muito útil para a realização da entrevista do questionário de diagnóstico.

4. Preenchimento do questionário de diagnóstico

O questionário de diagnóstico implica a análise de todas as áreas da empresa, agrupadas em três grandes blocos: *Estratégia, Gestão e Resultados*:

- Estratégia
- Gestão
 - Sistemas de direção
 - Estrutura económico-financeira
 - Estrutura do imobilizado
 - Estrutura de pessoal
 - Processos de geração de valor
 - Processos de inovação e desenvolvimento
- Resultados económicos e financeiros
 - É recolhida informação económica e financeira da empresa (balanços e demonstrações de resultados), correspondente aos três últimos exercícios de atividade, os quais são transferidos para tabelas comparativas para serem analisados.

- A partir dos quadros anteriores e, devido à importância que tem esta alínea dentro de todo o diagnóstico, acrescenta-se aos dados recolhidos uma análise pormenorizada baseada em rácios, tanto económicos como financeiros.

5. Elaboração do Relatório Preliminar de Conclusões

Uma vez reunida toda a informação recolhida no questionário de diagnóstico e depois da equipa técnica avaliar os resultados, elabora-se o Relatório Preliminar de Conclusões, cujo objetivo é dar uma visão inicial da situação da empresa em termos de:

- Principais forças estratégicas
- Principais fraquezas estratégicas
- Conclusões
- Recomendações

6. Elaboração do Relatório Final de Diagnóstico

A partir da análise e avaliação em profundidade do questionário de diagnóstico de estratégia e áreas de gestão empresarial e da informação e documentação complementar obtida pela equipa técnica e entregue pela companhia, elabora-se o Relatório de Diagnóstico para a empresa das diferentes áreas analisadas, que recolhe vantagens competitivas, fortalezas e debilidades, áreas de melhora e identificação de estratégias e ações que devem ser implementadas para a consolidação. O relatório estrutura-se conforme o exposto a seguir:

- Análise estratégica
 - Forças
 - Fraquezas
- Análise de gestão
 - Sistemas de Gestão
 - Liderança e política da empresa
 - Estratégia e planeamento
 - Estratégia Económica e Financeira
 - Fundos próprios e financiamento
 - Ciclo económico
 - Estrutura de Imobilizado
 - Estrutura de Pessoal
 - Formação e recrutamento
 - Organização
 - Avaliação e remuneração
 - Processos de geração de valor
 - Logística e aprovisionamento
 - Operações e processos
 - Marketing e vendas
- Conclusões e recomendações

AGENTES

1. Entidade de apoio ao empreendedorismo

Realizar uma análise pormenorizada da documentação obtida com o objetivo de adquirir um conhecimento prévio da empresa e do seu âmbito de atuação; realizar um questionário de diagnóstico em colaboração com o promotor e, finalmente, elaborar o relatório final de diagnóstico.

2. Promotores

Nesta fase, aceder aos pedidos pertinentes de envio de informação e colaborar para a realização do questionário de diagnóstico.

FERRAMENTAS / ANEXOS

A. Modelo de dados económicos financeiros

Permitem diagnosticar a situação da empresa (balanços comparativos, demonstrações dos resultados, etc).

B. Modelo de rácios

São indicadores-tipo que permitem diagnosticar de forma rápida a situação da empresa

C. Questionário diagnóstico

Inclui os aspetos básicos que devem ser consultados à empresa com o fim de conhecer a sua situação em diferentes áreas.

BOAS PRÁTICAS – AÇÕES A TER EM CONTA

Ao aplicar a metodologia anterior, é aconselhável acrescentar algumas técnicas e procedimentos que, poderão melhorar a qualidade dos relatórios.

- Complementar o questionário de diagnóstico com uma auditoria de gestão para as áreas críticas da empresa que permitirá determinar a eficiência, eficácia e economia das referidas áreas, bem como os seus pontos fortes e fracos. A partir desta auditoria realizar-se-á o relatório de diagnóstico.
- Análise comparativa (benchmarking) com outras empresas consolidadas do setor.
- Comparação com o Plano de Negócios. Analisar eventuais desvios e reorientar o Plano.
- Incorporar outras técnicas de auditoria (Questionário de controlo interno).
- Elaboração de um manual de boas práticas de empresas inovadoras e de base tecnológica (EIBT).

Fase 5
Desenvolvimento
empresarial

5.1.
Diagnóstico

5.2.
Plano de Ação

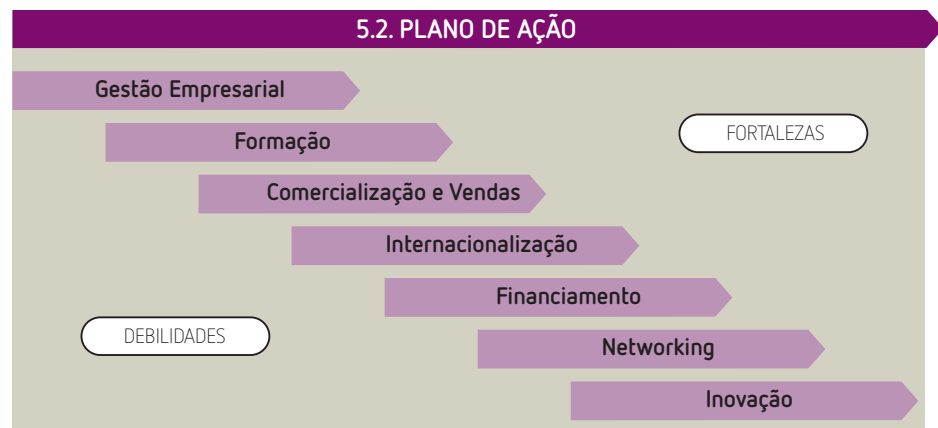
5.3.
Acompanhamento

PASSO 5.2. PLANO DE AÇÃO

OBJETIVO

Em função do diagnóstico realizado na etapa anterior, desenha-se um plano de ação que considerará apoios específicos com o objetivo de corrigir debilidades ou potenciar o desenvolvimento da empresa com uma visão estratégica e a longo prazo da atividade da empresa.

DESCRIÇÃO



O plano de ação estabelece os objetivos, as ações e tarefas como serviços de valor acrescentado que, enquadrados no relatório de diagnóstico, devem preencher os seguintes requisitos:

- Concretos e específicos em relação a certas áreas e /ou processos
- Realizáveis no curto prazo
- Mesuráveis e controláveis
- Adaptados ao tamanho da empresa

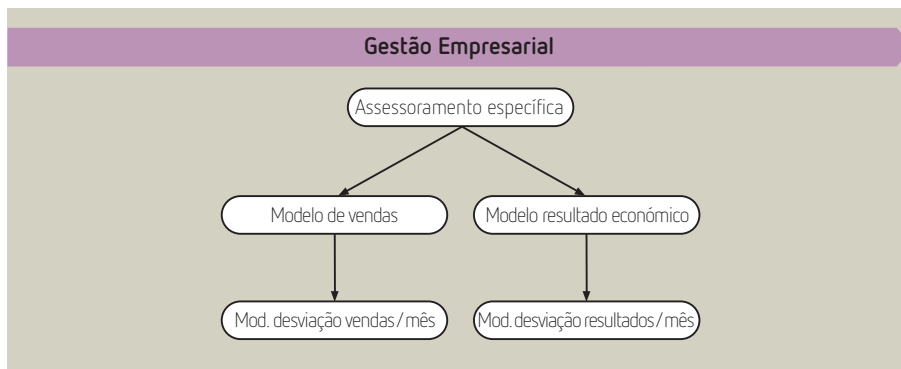
Para a implementação do plano de ação, são fornecidos serviços de valor acrescentado pelo pessoal técnico designado e, se for solicitado, pelos consultores externos, em função das necessidades ou carências detetadas. Conforme o constatado em experiências prévias, o catálogo de serviços de valor acrescentado deverá incidir nas seguintes áreas de atuação:

- Gestão Empresarial
- Formação
- Comercialização e Vendas
- Internacionalização
- Financiamento
- Networking
- Inovação

A seguir, e para cada uma destas áreas, descrever-se o apoio ou ação específica para fortalecer a carência ou debilidade em questão, contribuindo para o desenvolvimento e consolidação da empresa a longo prazo. Este é, sem dúvida, o objetivo de base desta fase no ciclo de vida da EIBT.

AÇÃO 5.2.1. GESTÃO EMPRESARIAL

DESCRIÇÃO



Dada a limitada experiência e conhecimentos de gestão empresarial que possuem este tipo de empreendedores, devem realizar-se assessorias ad hoc, principalmente em controlo e gestão orçamental, para as quais foram concebidas e desenvolvidas folhas de cálculo para a preparação e monitorização das vendas e do orçamento.

A partir dos resultados obtidos, os técnicos do programa assessorarão os responsáveis empresariais acerca de todos os aspetos relevantes da área económica e financeira.

AGENTES

1. Entidades de apoio a empreendedores: o pessoal designado pela organização será encarregue de aconselhar o empreendedor e, em conjunto com este, controlar o orçamento.

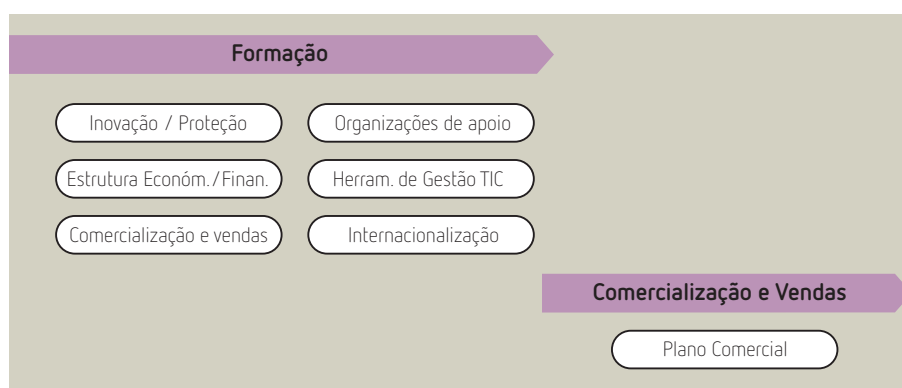
2. Empreendedor: em colaboração com o pessoal designado pelo organismo de apoio, realizará a gestão orçamental para o controlo económico e comercial.

FERRAMENTAS / ANEXOS

A. Quadros de acompanhamento. Permitem realizar um controlo da evolução da empresa, facilitando a tomada de decisões. Por exemplo:

- Modelo de vendas – Pressuposto/Acompanhamento
- Modelo de resultado económico – Pressuposto/Acompanhamento
- Modelo de desvio vendas mês/Acumulado mês
- Modelo de desvio de resultados mês/Acumulado

AÇÃO 5.2.2. FORMAÇÃO



DESCRIÇÃO

Em geral, os empreendedores das EBT costumam ser investigadores com um perfil essencialmente técnico; profissionais que privilegiam o trabalho de investigação à gestão empresarial. Tendo em conta que um dos fatores do sucesso das EIBT é precisamente contar com uma equipa equilibrada quer do ponto de vista técnico quer empresarial, e com o objetivo de formar os participantes nas técnicas de gestão empresarial e de facilitar a implementação dos planos de ação, devendo ser realizadas sessões formativas especializadas.

As ações formativas dependem das necessidades específicas de cada empresa e são programadas em função das carências detetadas no diagnóstico. Em qualquer caso, prevê-se ministrar formação nas seguintes áreas:

- Inovação e proteção da inovação. Realizada por pessoal técnico especializado na matéria da organização de apoio e por especialistas externos de prestígio reconhecido.
- Estrutura económica e financeira. É ministrada pelo pessoal técnico do programa com a colaboração de consultores e formadores externos.
- Recursos, programas e instituições para a promoção e apoio à consolidação empresarial, de entidades de apoio a empreendedores, regionais e nacionais: desenvolvimento de planos de negócio, financeiros, centros tecnológicos, ações formativas, etc. Ministrado pela equipa técnica do programa.
- Internacionalização. Assessorado por técnicos do programa, através dos serviços disponíveis, mediante acordos assinados com entidades que apoiem o comércio externo, para promover o acesso a mercados internacionais para pequenas e médias empresas inovadoras.
- Ferramentas de gestão TIC. Workshops de orientação à utilização de aplicações ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Manager), etc.

Complementarmente às necessidades detetadas na área de comercial e, especialmente, na de vendas, esta formação é enriquecida com tutorias individualizadas, com o objetivo de ajudar os empreendedores na elaboração de um plano comercial e de vendas, caso seja necessário.

AGENTES

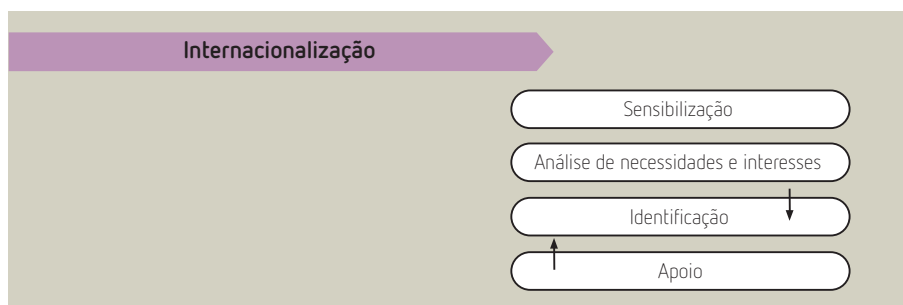
- 1. Entidade de apoio a empreendedores:** o pessoal designado pela própria organização será o encarregado de ministrar a formação requerida ou detetada para cada caso particular.
- 2. Equipa Promotora:** será a beneficiária das ações formativas.
- 3. Consultor Externo:** encarregado, juntamente com o pessoal da entidade de apoio a empreendedores, de ministrar ações formativas mais específicas com o fim de reforçar determinadas capacidades da equipa empreendedora.

FERRAMENTAS / ANEXOS

A. Programas formativos. Serão personalizados, em função das carências detetadas nas áreas anteriormente mencionadas.

AÇÃO 5.2.3. INICIAÇÃO À INTERNACIONALIZAÇÃO

DESCRIÇÃO



Nesta ação o objetivo será o acompanhamento pela entidade de apoio a empreendedores às empresas que queiram iniciar um processo de internacionalização, com o objetivo de vender os seus produtos e serviços noutros países e encontrar eventuais sócios ou colaboradores.

Apesar de que as EIBT consideram estratégica a entrada em novos mercados internacionais, são muito poucas as que dão o passo para o fazer realmente, prova das evidentes dificuldades que representa todo o processo, principalmente devido à escassez de recursos ou à falta de informação.

Perante esta situação, a entidade de apoio a empreendedores tentará apoiar as EIBT nesta fase de internacionalização através duma série de ações dirigidas, em primeiro lugar, a sensibilizar acerca da importância e as oportunidades que oferecem os mercados internacionais, nomeadamente, num contexto de crise como o que se está a viver atualmente. Em segundo lugar, a ajudar a ultrapassar as barreiras de entrada existentes nos referidos mercados, com o objetivo final de obter novos clientes ou colaboradores internacionais.

Para levar a efeito este suporte, prevê-se realizar as seguintes atividades:

- Em primeiro lugar, as EIBT devem conhecer a importância de introduzir os seus produtos/serviços em mercados internacionais. Assim sendo, é missão da própria entidade de apoio assumir um papel dinamizador que encoraje as empresas a dar esse passo para conseguir, deste modo, assegurar a sua posição no mercado e o seu desenvolvimento empresarial.

- Conhecer em profundidade as suas necessidades e interesses em matéria de internacionalização: mercados mais interessantes, perfis de clientes/colaboradores, outros organismos de interesse, etc.
- Uma vez analisada essa informação, a entidade de apoio será a encarregada de identificar aqueles organismos regionais/nacionais que possuem os recursos e a experiência necessários em matéria de internacionalização. Dependendo de cada caso, estes organismos podem ser câmaras de comércio, sociedades de promoção exterior, entidades de promoção à exportação, etc.
- Neste ponto, a entidade de apoio exercerá como intermediário, pondo em contacto as duas partes. Esta organização também assistirá À EIBT naquelas atividades que a empresa considerar oportuNas, tais como o acompanhamento em reuniões, preparação e revisão de documentação, procura de informação, ajudas à internacionalização, etc.

AGENTES

1. Entidade de apoio a empreendedores:

Assessorar, assistir e acompanhar a empresa para iniciar o seu processo de internacionalização.

2. EIBT

Expressar as suas necessidades e interesses relativamente aos mercados internacionais do seu interesse e participar de forma ativa em todo o processo.

3. Organismo de apoio à internacionalização

Assessorar e facilitar toda a informação que lhe for requerida.

FERRAMENTAS / ANEXOS

A. Questionário de internacionalização

É um relatório com um conteúdo relevante sobre a empresa e os seus interesses em questões de internacionalização.

BOAS PRÁTICAS

A iniciativa promovida pela European Business Innovation Centre Network, EBN, “Soft Landing Club”, pode servir como ponto de referência para estabelecer um apoio em matéria de internacionalização através de um serviço de “softlanding”. O seu objetivo consiste em acompanhar e ajudar as EIBT nos seus processos de internacionalização através de uma relação entre as entidades de apoio da rede, os Business Innovation Center (BIC).

Estabelecem-se, portanto, dois perfis ou atuações diferentes das entidades de apoio dentro das transações “softlanding”:

- A entidade de apoio que envia uma das suas empresas compromete-se a disponibilizar um perfil tão detalhado quanto possível acerca da sua atividade, e também dos seus interesses, necessidades, etc., à entidade de apoio receptora (de acolhimento).

- A entidade de apoio recetora será encarregue de oferecer um catálogo de serviços flexível e adaptado às necessidades da empresa e tendo em conta os recursos que esta dispõe.

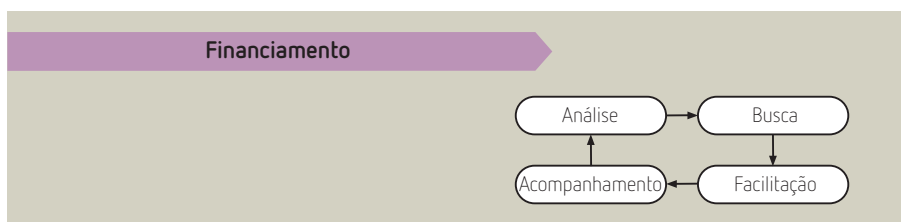
O catálogo de serviços deve ter como principal objetivo satisfazer as necessidades da empresa enviada, e será estabelecida uma duração do serviço também conforme às referidas necessidades da empresa. Fundamentalmente, estes serviços podem ser agrupados em três categorias diferentes:

- Logística: Acesso a escritório, salas de reuniões, ligação wi-fi de internet, serviços comuns tais como impressora, fotocopiadora, etc.
- Agenda: Organização de reuniões com possíveis colaboradores, clientes, etc., em que a entidade de apoio aja como agente facilitador para além de apoiar a empresa durante a celebração destas reuniões.
- Assessoria especializada, naquelas áreas que a empresa considerar oportunas, por especialistas: propriedade industrial, financiamento, etc.

O custo deste serviço deverá ser calculado para cada caso concreto e comunicado, tanto ao IC, como à empresa enviada para avaliação.

AÇÃO 5.2.4. FINANCIAMENTO

DESCRIÇÃO



O objetivo nesta etapa de consolidação é proporcionar um serviço de acesso a financiamento às EIBT totalmente adaptado às suas necessidades de crescimento e expansão. Para isso, é necessário conceber um itinerário completo estruturado em várias fases de forma sequencial para estudar e selecionar aqueles mecanismos de financiamento mais adequados para cada caso.

ITINERÁRIO DE FINANCIAMENTO

Fase de Análise

Nesta fase será necessário realizar uma análise aprofundada da situação presente e perspectivas futuras da EIBT, através do desenvolvimento de um plano de negócios com uma projeção de três anos, no mínimo. Neste plano de negócios deve-se considerar, entre outros, os seguintes aspetos:

- Trajetória da EIBT até à data, justificando de alguma forma, a sua situação atual.
- Missão, visão e valores da EIBT em função do período estabelecido.
- Ações de marketing que devem ser realizadas, novas estratégias de penetração de mercados tanto existentes como novos, introdução de novos produtos, se os houver, orientação de marca, posicionamento, etc.

- Tecnologia e I+D: Novos projetos a desenvolver durante esse período.
- Recursos humanos: Recrutamento e seleção de pessoal novo com os perfis e competências que a empresa considere estratégicos para reforçar determinadas áreas: marketing, I+D, gestão, etc.
- Plano económico-financeiro em que se tenha quantificado tudo o anterior.

Fase de busca

Em função das necessidades detetadas e das ações que irá realizar a EIBT, terá de conceber um esquema de financiamento recorrendo àqueles mecanismos que a entidade de apoio possa encontrar na sua região, ou ainda, a nível nacional. Neste sentido, pode-se referir os seguintes:

- Redes de Business Angels: Um Business Angel é um investidor privado (pessoa física ou jurídica) que contribui com capital inteligente, isto é, dinheiro, experiência e a sua rede de contactos, a novas iniciativas empresariais ou já existentes que necessitam financiamento e apoio experto. Noutras palavras, trata-se de um investidor que procura a rentabilidade do seu dinheiro e que se envolve no negócio.
- Fóruns de investimento, Em que as EIBT terão oportunidade de apresentar-se a investidores e, desta forma, captar o capital necessário para a sua fase de consolidação.
- Empréstimos em condições muito favoráveis para o desenvolvimento de projetos de I+D concedidos por organismos que fomentam a investigação, o desenvolvimento e a inovação tanto a nível regional como nacional.
- Empréstimos participativos a longo prazo, com possibilidade de carência, cujos juros estão ligados aos resultados da empresa com o objetivo de concretizar um projeto empresarial inovador através de entidades de capital risco, tanto públicas como privadas.
- Capital investimento para a participação minoritária e temporária, neste caso, no capital social da empresa, já existente ou de nova criação, que irá concretizar um projeto empresarial altamente inovador através de entidades de capital risco.
- Subsídios para ações específicas, tais como contratação de pessoal, projetos de I+D, internacionalização, etc.

Fase de facilitação

É importante o papel da entidade de apoio neste ponto, como validador da EIBT, de forma que o plano de negócios desenvolvido seja avalizado de certa forma pela própria organização através da emissão de um certificado de validação, requisito que poderia ser considerado o passo prévio à obtenção do financiamento, para além de estabelecer acordos de colaboração com estes potenciais financiadores.

Em todo o caso, a entidade de apoio estabelecerá um contacto permanente com as referidas entidades financiadoras e assistirá a equipa promotora no decurso do processo de negociação.

Fase de acompanhamento

Uma vez obtido o financiamento, a entidade de apoio comprometer-se-á a realizar um acompanhamento da evolução da empresa, para o caso de que possam existir alterações que obriguem a realizar uma nova estruturação ou planteamento, bem como um contacto permanente com a entidade financiadora.

AGENTES

1. Entidades de apoio a empreendedores

Apoio à EIBT durante todo o processo nas suas quatro etapas.

2. EIBT

Participar no desenvolvimento do plano de negócios, processo de negociação e compromisso na hora de fornecer informação acerca da sua evolução e desenvolvimento.

3. Entidade financeira

Compromisso firme para o financiamento desta tipologia de projetos.

FERRAMENTAS / ANEXOS

A. Plano Financeiro

Estabelece necessidades e objetivos financeiros, bem como uma planificação das ferramentas financeiras a utilizar.

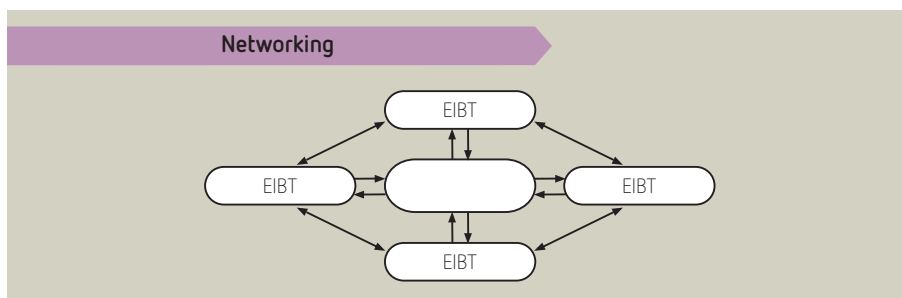
B. Plano de Negócios

Trabalhado na fase 3 e atualizado com a evolução da empresa.

C. Acordos de colaboração com entidades financeiras

Estabelecem condições vantajosas para as EIBT.

AÇÃO 5.2.5. NETWORKING



DESCRIÇÃO

O objetivo desta ação é ajudar a consolidar a rede de contactos e a presença das EIBT dentro do ecossistema empresarial, mediante a organização de “encontros de cooperação” nos quais se estabeleça um canal de comunicação adequado que favoreça um conhecimento mútuo entre as EIBT assistentes e com outras empresas de referência com as quais prevejam poder chegar a colaborar.

Passos a dar:

- Desenho de um programa do evento ou encontro de cooperação: Temática, setor/es envolvidos, perfil do convidado pela empresa de referência, e das EIBT assistentes.

- Difusão do evento entre o público potencial através de ações diretas (mailings, contacto telefónico) ou difusão através de canais web, entre outras fórmulas.
- Organização da logística de todo o evento: salas, equipamentos, ligação à Internet, com o objetivo de propiciar um ambiente favorável para a comunicação e interação entre os assistentes.
- Uma vez finalizado o encontro, serão enviados questionários de satisfação aos assistentes com o propósito de conhecer a sua opinião acerca do evento e incorporar melhoras que contribuam para um melhor apoio.

É necessário para a organização de este tipo de encontros que a entidade de apoio tenha uma rede de contactos consolidada com empresas relevantes na sua região e que as motivem de alguma forma para conhecer as empresas EIBT relacionadas com a sua atividade.

AGENTES

1. Entidades de apoio a empreendedores

Encarregue de organizar todo o evento e de estabelecer alianças com empresas representativas da sua respetiva região.

2. EIBT

Assistir e fortalecer a rede de contactos com os restantes assistentes. Avaliar também as possibilidades de cooperação.

3. Empresa relevante

Exposição de principais linhas de atividade, destacando aquelas que consideram mais estratégicas para estabelecer colaborações com as EIBT.

FERRAMENTAS / ANEXOS

A. Ferramentas de comunicação

Preparar um mailing, bem como o programa do encontro de cooperação, com o fim de que os assistentes conheçam o objetivo do encontro.

B. Formato para a apresentação das empresas participantes

Trabalhar num formato comum para as empresas.

C. Questionário de satisfação

Permite conhecer a satisfação dos assistentes e também os aspetos que devem ser melhorados.

ACTION 5.2.6. INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO

DESCRIÇÃO

A entidade de apoio a empreendedores deve ter como um dos seus objetivos o de acompanhar as empresas no seu processo de inovação/diversificação, com o fim último de reforçar a sua competitividade. A procura de financiamento para estes processos deve ser, além do mais, uma das suas principais linhas de trabalho.

A cooperação tecnológica internacional representa, no novo contexto da globalização, um elemento fundamental de melhoria da competitividade que tem implícitas inúmeras vantagens: economias de escala, acesso a recursos e habilidades complementares entre sócios, reduções no tempo requerido para a inovação, acesso a mercados, etc.

A entidade de apoio a empreendedores tratará de prestar às EIBT envolvidas uma série de serviços dirigidos, em primeiro lugar, à sensibilização acerca das oportunidades que oferecem programas tais como Eureka, Iberoeka, Eurostars, Era-net e, obviamente, o 7.º Programa Quadro de I+DT da UE, tanto para impulsionar a inovação como os processos de internacionalização. Em segundo lugar, aproximar as empresas aos principais agentes tratores de projetos, bem como a potenciais sócios tecnológicos com os quais podem pôr em funcionamento iniciativas tecnológicas conjuntas.

Assim sendo, esta cooperação empresarial persegue os seguintes objetivos:

- Melhorar a capacidade tecnológica das EIBT e a gestão da sua atividade em I+D.
- Por em contacto as EIBT com fornecedores de I+D referentes nos seus ramos de atividade, com o fim de estabelecer alianças para futuras colaborações.
- Acesso a financiamento de âmbito internacional para realizar projetos colaborativos de I+D.
- Impulsionar a cooperação em todos os seus níveis, tanto a nível internacional como local, entre as EIBT participantes.

Para concretizar essa ação, estabelece-se o seguinte itinerário de trabalho, estruturado nas seguintes fases:

Fase 1. Análise de capacidades tecnológicas: Diagnóstico e difusão da oferta

A realização do diagnóstico tecnológico permite identificar os seus interesses em matéria de I+D+i, isto é, quais as capacidades industriais que possuem e quais as oportunidades de produtos e necessidades de processo que detetaram e desejariam desenvolver.

O diagnóstico tecnológico implica:

- **Análise geral da empresa:** Atividade da empresa, evolução histórica, estrutura organizativa (organograma, funcionamento interno da empresa, áreas de trabalho, etc.); capacidades empresariais e industriais; situação da empresa no seu setor; perspetivas de futuro e análise SWOT. O resultado deste conjunto de análise proporcionará uma fotografia completa das “capacidades empresariais e industriais” da empresa.
- **Análise das atividades de I+D+i:** Situar a I+D dentro da estrutura da empresa; relação de projetos de I+D+i realizados; recursos de que a empresa dispõe para I+D. O resultado deste conjunto de análise proporcionará uma visão das “capacidades tecnológicas e de I+D” da empresa, outro elemento essencial para poder associar-se em consórcios.

- **Análise do estado da arte:** Maturidade das tecnologias utilizadas na empresa e as tendências futuras detetadas.
- **Identificação das linhas gerais de I+D para a empresa. Estratégia de I+D.** Identificar as áreas atualmente em desenvolvimento, onde seriam recolhidas as linhas de atividade atuais da empresa, o que iria constituir a sua “oferta tecnológica” e novas áreas de atividade, que recolheriam aquelas inquietudes ou necessidades tecnológicas identificadas pela empresa, o que constituiria a sua “procura tecnológica”.
- **Difusão da oferta científico-tecnológica da empresa.** A empresa pode realizar uma atividade proactiva para procurar sócios colaboradores do projeto, mas também é importante que outras empresas conheçam a sua oferta científico-tecnológica, para o caso de que esta pudesse preencher alguma procura de projetos de I+D.

Fase 2. Identificação de colaboradores

A entidade de apoio a empreendedores ajudar-se-á a empresa a detetar colaboradores tanto para projetos individuais (subempreitadas e sócios) ou projetos colaborativos (sócios e líderes). Neste último caso, uma das tarefas fundamentais da equipa de gestão do projeto será a identificação, contacto e acompanhamento de empresas e entidades que liderem ou possam estar a considerar liderar projetos ou consórcios. Esta é uma tarefa laboriosa, que exige investigar em diversas fontes e fazer um acompanhamento estreito das atividades e as convocatórias para rececionar candidaturas.

Também serão utilizados os sistemas disponíveis a nível europeu, nacional e regional para ajudar na procura de sócios e na criação de consórcios, tanto os que operam através de bases de dados (CORDIS, Ideial-IST, etc.), como os instrumentos que difundem oferta e procura (SOST; Red Pemera, CDTI, FEDIT), sem esquecer Plataformas Tecnológicas, Gabinetes Regionais ou associações empresariais.

Com a finalidade de propiciar o estabelecimento de contactos, organizações de apoio empresarial podem encorajar a participação das empresas em eventos relevantes de inovação e organizar missões comerciais, entre outros.

Fase 3: Detecção de oportunidades concretas de participação

A detecção de oportunidades concretas de participação em consórcios e projetos é um dos objetivos essenciais deste projeto. Os projetos poderão formular-se de forma individual (um único sócio assume os custos) ou cooperativa (todos os sócios assumem os custos, e estabelece-se um líder para o projeto). Partindo do diagnóstico de I+D da empresa, a oferta científico-tecnológica de cada empresa e, se disso for caso, a procura científico-tecnológica de outra empresa/centro, proceder-se-á a detetar se existe uma oportunidade de inovação.

Fase 4: Informação sobre Programas e Convocatórias

Neste sentido, estabelecer-se-ão os mecanismos e instrumentos necessários para transmitir às empresas participantes, informação atualizada e adaptada às suas necessidades sobre a estrutura e funcionamento dos programas de financiamento público, tanto para projetos individuais como para Programas de Cooperação Tecnológica (inclusivamente internacionais) tais como 7PM, Eureka, Iberoeka, Eurostars, Era-net ou outros similares, e das convocatórias para receção de candidaturas que irão abrindo ao longo do período de execução do projeto.

Fase 5. Assessoramento técnico na organização do projeto

Qualquer projeto de inovação implica alguma gestão, a qual pode aumentar em complexidade no caso de projetos colaborativos. Neste caso, o processo de incorporação de uma empresa como sócia num projeto implica uma série de tarefas (em algumas delas poder-se-á contar com o apoio da entidade de apoio a empreendedores):

- Contacto com o líder do projeto.
- Identificação das tarefas nas quais pode participar e tipo de atividades a realizar.
- Redação das atividades.
- Elaboração do orçamento como sócio.
- Envío para o presidente líder da informação administrativa e técnica da empresa.
- Estabelecimento de acordo de colaboração.

Fase 6. Pedido de financiamento

Caso o projeto de inovação, individual ou colaborativo, seja abrangido por alguma convocatória de financiamento público. As tarefas a realizar obrigam:

- Informar sobre as diversas convocatórias de sistemas de incentivos.
- Estruturar o projeto.
- Se disso for caso, facilitar a criação de um consórcio e propiciar um convénio entre os sócios.
- Preparar o pedido ou verificar a adequação do mesmo à convocatória.
- Realizar o acompanhamento do pedido.
- Atuar como intermediário entre o financiador e a empresa, com o fim de validar a qualidade do projeto apresentado.
- Acompanhamento do projeto. Coordenação de tarefas e de sócios.

Estas tarefas poderão ser realizadas pelas empresas e/ou por uma entidade consultora externa especializada em gestão da inovação. Em função dos recursos de cada entidade de apoio, também será possível oferecer esses serviços.

AGENTES

1. Entidades de apoio a empreendedores

Encarregue de realizar esta ação e de prestar apoio às EIBT durante todo o processo: desde a criação da Unidade Comercial à participação.

2. EIBT

Participar ativamente em todas as fases do projeto quando lhe for requerido pela equipa técnica.

3. Consultora externa

Com uma ampla experiência neste tipo de ações, encarregar-se-á, juntamente com o pessoal designado da entidade de apoio, de ajudar as EIBT na participação em projetos de cooperação internacional.

FERRAMENTAS

A. Diagnóstico técnico

Permite conhecer as oportunidades e capacidades de I+D+i da empresa.

B. Convénio quadro de colaboração

A assinar entre os sócios participantes num projeto de colaboração.

ANEXOS

Catálogo: Cooperação Empresarial para a Inovação internacional

Webs: www.towardsfp7.com

http://cordis.europa.eu/fp7/coordination/links_en.html

Fase 5
Desenvolvimento
empresarial

5.1.
Diagnóstico

5.2.
Plano de Ação

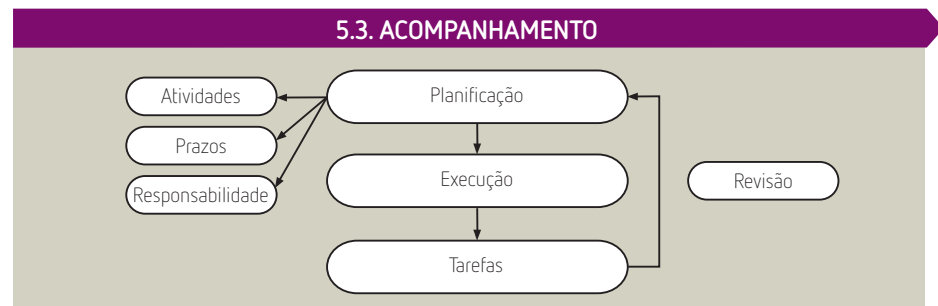
5.3.
Acompanhamento

PASSO 5.3. ACOMPANHAMENTO

OBJETIVOS

O objetivo principal que se persegue é controlar a execução das ações previstas no plano de ação e avaliar os resultados juntamente com os resultados da empresa. Decidir ações corretivas em caso de desvios para a obtenção dos resultados esperados.

DESCRIÇÃO



Para o acompanhamento do plano de ação elabora-se uma tabela resumo na qual são recolhidas todas as tarefas previstas no plano, prazos e responsáveis, previamente acordadas com a empresa.

Em princípio, prevê-se a realização de três reuniões de acompanhamento, a primeira decorridos dois meses a partir da data da proposta do plano de ação, a segunda ao fim de quatro meses e outra no final do programa, embora estas possam variar em função da evolução do plano e da disponibilidade e as necessidades concretas de cada empresa.

AGENTES

1. Entidades de apoio a empreendedores

Elaborar a tabela resumo e o cronograma necessário para a realização do acompanhamento das diversas ações. Formular possíveis medidas corretoras.

2. EIBT

Acordar juntamente com o pessoal da entidade de apoio as medidas adotadas para melhorar e fortalecer debilidades detetadas ou que seja necessário melhorar durante a prestação do apoio.

BOAS PRÁTICAS – AÇÕES A TER EM CONTA

Tal como acontece nas fases I e II, para melhorar o controlo dos objetivos propostos, avaliar os resultados e tomar as decisões corretoras oportunas, propõe-se propor incorporar algum sistema de indicadores, tal como:

- Elaboração duma tabela de indicadores para o acompanhamento do plano de ação
- Métricas de performance do plano de ação: desvios, análise e correções
- Orçamento para o plano de ação: acompanhamento
- Elaboração de tabelas de indicadores específicos para cada área

FERRAMENTAS / ADJUNTOS

A. Modelo de acompanhamento

Tabela de indicadores relacionados com a gestão empresarial para facilitar o acompanhamento.

TABELA DE INDICADORES INTEGRAL INDIVIDUAL
INDICADOR INDIVIDUAL DUM PROJETO EMPRESARIAL

TABELA DE INDICADORES INTEGRAL DE AGENTE
INDICADOR GLOBAL DO AGENTE DE SUPORTE

TABELA DE INDICADORES INTEGRAL REGIONAL
INDICADOR GLOBAL DA REGIÃO

FASE 1 SENSIBILIZAÇÃO

N.º de projetos novos EIBT / ano	
Investimento público em sensibilização / cada projeto detetado	Investimento público em sensibilização

FASE 2: DETEÇÃO DE PROJETOS

N.º de projetos detetados
N.º de estudos de patentabilidade desenvolvidos
N.º de projetos estruturados
N.º de projetos analisados

FASE 3: ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

	N.º de projetos apoiados	N.º de projetos de EIBT apoiados na região
	N.º de acordos de colaboração subscritos	
	N.º de PN desenvolvidos	
	N.º de projetos / gestor de projeto	
Capital e Investimento de acordo com o PN	Capital e Investimento de acordo com o PN	
Emprego de acordo com o PN	Emprego de acordo com o PN	
Internacionalização: N.º de mercados	Internacionalização: N.º de mercados	
Nº de patentes	Nº de patentes	Nº de patentes / 100,000 habitantes

FASE 4: INÍCIO DA ATIVIDADE

CONSTITUIÇÃO DE EIBT

N.º de empresas EIBT criadas	N.º de empresas EIBT constituídas e/ou
	N.º de empresas EIBT constituídas /100,000 habitantes
	N.º de empresas EIBT constituídas / N.º total de empresas
	Tempo médio de constituição de empresas

SERVIÇO DE INCUBAÇÃO

Período médio de incubação
% de sobrevivência de EIBT incubadas
% sobrevivência EIBT / % sobrevivência empresas

FINANCIAMENTO

% de Financiamento Obtido / Financiamento Aplicado	Média de financiamento obtido / Financiamento Aplicado	-
	Financiamento obtido pelas EIBT com a ajuda do agente	Financiamento obtido pelas EIBT da região

ATIVIDADES COMERCIAIS

Visitas de contactos comerciais
Tempo de comercialização desde a constituição

COMUNICAÇÃO E NETWORKING

N.º de participantes em reunião de EBC	N.º de EIBT reunidas com EIBT
N.º de atividades de comunicação	N.º de participantes / N.º reuniões com EIBT

FASE 5: DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

N.º de atividades de formação	N.º de diagnósticos realizados pelo agente	N.º de atividades de cooperação realizadas na região
N.º de projetos de I+D ativos	N.º de planos de atuação realizados pelo agente	N.º de empregos gerados por EIBT da região
N.º de contactos de cooperação estabelecidos	N.º de projetos de cooperação acompanhados pelo agente	Investimento realizado por EIBT da região
% faturação real / faturação prevista		
% investimento real / investimento previsto		
% emprego real / emprego previsto		

- **Empresa Inovadora de Base Tecnológica (EIBT):** organizações produtoras de bens e serviços dedicadas ao desenho, desenvolvimento e produção de produtos inovadores e/ou a processos de fabricação mediante a aplicação sistemática do conhecimento científico e tecnológico.
- **Entidades de produção científica e tecnológica:** universidades e centros tecnológicos.
- **Agentes regionais:** conjunto de entidades que têm algum papel no fomento, apoio e/ou desenvolvimento de EIBT numa região.
- **Economia baseada no conhecimento:** economia baseada na produção, distribuição e utilização do conhecimento e da informação.
- **Prova de conceito:** implementação resumida de uma ideia ou método com o propósito de verificar se é suscetível de ser explorada comercialmente através de uma nova empresa.
- **Modelo de Negócio:** descrição dos fundamentos de como uma organização cria, distribue e captura valor.
- **Plano de Empresa:** o plano de negócios é um documento que descreve por escrito um negócio que se pretende iniciar ou que já foi iniciado.
- **INPI:** Instituto Nacional da Propriedade Industrial da República Francesa.
- **OEPM:** Oficina Espanhola de Patentes e Marcas. Organismo Público responsável do registo e da concessão das diversas modalidades de propriedade industrial.
- **Propriedade Industrial e Intelectual:** a propriedade intelectual refere-se às criações da mente: as invenções, obras literárias e artísticas, os símbolos, nomes, imagens, desenhos e modelos utilizados no comércio protegido por direitos legais.
- **Pre-incubação:** serviços de incubação prestados a projetos empresariais em fase embrionária previamente à sua entrada em funcionamento como Start Up.
- **Spin off:** criação de novas empresas a partir doutras empresas ou organizações já existentes.
- **CDTI:** Centro para o Desenvolvimento Tecnológico e Industrial. Entidade Pública Empresarial que promove a inovação e o desenvolvimento tecnológico das empresas espanholas.
- **CORDIS:** Serviço de informação comunitário sobre investigação e desenvolvimento.
- **FECIT:** Federação Espanhola de Centros Tecnológicos.
- **SOST:** Gabinete Espanhol de Ciência e Tecnologia em Bruxelas.
- **Programa SUDOE:** Programa de Cooperação Territorial do Espaço Sudoeste Europeu (SUDOE)
- **Centros Europeus de Empresas e Inovação:** entidades ao serviço das pemes e empreendedores/as, que perseguem consolidar e diversificar o tecido industrial e económico. São reconhecidas através dum sistema de certificação de qualidade, que lhes permite obter a marca EC-BIC.
- **ERP:** sistemas de planificação de recursos empresariais. São sistemas de informação de gestão que integram e dirigem muitos dos negócios associados com as operações de produção e os aspetos de distribuição duma companhia na produção de bens ou serviços.
- **CRM:** sistemas informáticos de apoio à gestão das relações com os clientes, à venda e ao marketing.
- **7PM:** Sétimo Programa Quadro: agrupa todas as iniciativas comunitárias relativas à investigação sob um mesmo tecto e desempenha um papel crucial na consecução dos objetivos de crescimento, competitividade e emprego.

