

# ESTUDO DO ECOSISTEMA DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO DE BASE TECNOLÓGICA

## EM PORTUGAL E EM SILICON VALLEY

### RECOMENDAÇÕES E PLANO DE AÇÃO

Promotor



Produtor



Co-financiado por



O presente estudo foi desenvolvido pela Leadership Business Consulting para o TICE.PT - Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica, aos quais se reservam os direitos de autor.

Toda e qualquer referência a este estudo deve identificar quer o estudo quer os seus autores.

Este estudo enquadra-se no âmbito do Projeto de Diagnóstico, Recomendações e Plano de Ação sobre o Reforço do Ecosistema de Apoio ao Desenvolvimento em Rede de Empresas de Base Tecnológica.

## Índice

<b>1.</b>	<b>SUMÁRIO DAS RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PARA A LIGAÇÃO A SILICON VALLEY .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.</b>	<b>Validação do Pressuposto/ Premissa de Ligação a SV.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.</b>	<b>Olhando para o Futuro .....</b>	<b>13</b>
2.2.1.	O Caminho da Abordagem Estruturada.....	14
2.2.2.	Adaptação Cultural .....	15
<b>3.</b>	<b>DUAS VERTENTES DE ATUAÇÃO NA LIGAÇÃO DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR PORTUGUÊS A SILICON VALLEY.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.</b>	<b>Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2.</b>	<b>Trazer Silicon Valley Até Portugal .....</b>	<b>42</b>
<b>4.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PARA O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR EM PORTUGAL.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.</b>	<b>Pilar 1. Acelerar a Globalização.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.</b>	<b>Pilar 2. Reforçar a Integração do Ecossistema .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.</b>	<b>Pilar 3. Focar na Especialização .....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.</b>	<b>Pilar 4. Aumentar a Eficiência dos Fatores .....</b>	<b>103</b>
<b>5.</b>	<b>PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>105</b>
<b>5.1.</b>	<b>Passo 1 – Escrutínio Público e Introdução de Melhorias .....</b>	<b>109</b>
<b>5.2.</b>	<b>Passo 2 – Interação com Governo e Entidades do Ecossistema.....</b>	<b>109</b>
<b>5.3.</b>	<b>Passo 3 – Implicações para o Próximo Fundo Comunitário de Apoio.....</b>	<b>109</b>
<b>5.4.</b>	<b>Plano de Acção.....</b>	<b>111</b>
	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>122</b>
	<b>NOTAS FINAIS .....</b>	<b>125</b>
	<b>Agradecimentos.....</b>	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
	<b>Copyrights .....</b>	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

# 1. Sumário das Recomendações

As recomendações que se propõem estão orientadas para a satisfação dos objetivos do estudo. Conforme definido anteriormente, o âmbito do estudo é focado e parcial:

- i) Como podemos ligar melhor com Silicon Valley para benefício da economia portuguesa;
- ii) Como podemos melhorar o nosso ecossistema empreendedor por forma a melhor promover a criação e o crescimento de novos produtos/ serviços/ empresas de TICE capazes de competirem à escala global, partindo das referências que nos são dadas pela comparação com Silicon Valley.

Assim, as recomendações dividem-se em duas vertentes distintas, conforme os objetivos do estudo:

- A. Recomendações para a Ligação do Ecossistema Empreendedor Português a Silicon Valley;
- B. Recomendações para o Ecossistema Empreendedor em Portugal.



No que respeita às recomendações para "**A. Ligação do Ecossistema Empreendedor Português a Silicon Valley**" foram definidas **duas vertentes de atuação**, que englobam um vasto conjunto de ações:

1. Vertente 1: Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley;
2. Vertente 2: Trazer Silicon Valley Até Portugal.

No que respeita às recomendações para "**B. Ecossistema Empreendedor em Portugal**" foram definidos **quatro pilares de atuação**, que englobam um vasto conjunto de ações:

1. Acelerar a globalização de todo o ecossistema empreendedor;
2. Reforçar a integração do ecossistema empreendedor;
3. Focar na especialização do ecossistema ou dentro do ecossistema;
4. Melhoria da eficiência dos fatores que influem no ecossistema.

**Tabela 1: Sumário das Recomendações**

<p><b>Recomendações para “A. Ligação do Ecossistema de Empreendedorismo Português a Silicon Valley”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertente 1. Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley</li> <li>• Vertente 2. Trazer Silicon Valley para Portugal</li> </ul>
<p><b>Recomendações para “B. Ecossistema Empreendedor em Portugal”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilar 1: Acelerar a <b>globalização</b> de todo o ecossistema empreendedor (que engloba a vertente 1. Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley)</li> <li>• Pilar 2: Reforçar a integração do <b>ecossistema</b> empreendedor (que engloba a vertente 2. Trazer Silicon Valley Até Portugal)</li> <li>• Pilar 3: Focar na <b>especialização</b> do ecossistema</li> <li>• Pilar 4: Aumentar a <b>eficiência</b> dos fatores que influem no ecossistema.</li> </ul>

O conjunto de ações que se inserem nas vertentes 1 e 2 são listados nas tabelas a seguir.

**Tabela 2: Listagem das Ações das Vertentes de “A. Ligação a Silicon Valley”**

<p><b>Ações da Vertente 1. Ponte Estruturada com Silicon Valley</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Visitas regulares e intensivas a Silicon Valley, de estudantes e académicos, executivos, empreendedores e decisores políticos</li> <li>1.2. Incubação / aceleração de <i>start-ups/ spin-offs</i> e EEPCC em Silicon Valley</li> <li>1.3. Fundos de investimento para suportar a ligação a Silicon Valley</li> <li>1.4. Prestação de serviços a Silicon Valley (desenvolvimento de software)</li> <li>1.5. Ligações às Universidades da Bay Area, especialmente à Universidade de Stanford</li> <li>1.6. Intermediação de esforços de ligação de Silicon Valley ao continente africano</li> <li>1.7. Rede Portuguesa em Silicon Valley</li> <li>1.8. Portugal Califórnia <i>Strategic Partnership</i></li> </ol>
<p><b>Ações da Vertente 2. Trazer Silicon Valley Até Portugal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Eventos e Oradores</li> <li>2.2. Fundos de Investimento</li> <li>2.3. Aceleradoras em Portugal</li> <li>2.4. Formação Especializada e <i>Mentoring</i></li> </ol>

O conjunto de ações que se inserem nos pilares 1, 2, 3 e 4 são listados nas tabelas a seguir.

**Tabela 3: Listagem das Ações dos Pilares de “B. Ecossistema Empreendedor em Portugal”**

<p><b>Ações do Pilar 1 – Acelerar a Globalização</b></p> 	<p><b>De Dentro para Fora</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Ponte Estruturada com Silicon Valley (é a Vertente 1 da Ponte com Silicon Valley)</li> <li>1.2. Ponte Global com Mercados Alavanca</li> <li>1.3. Rede Lusófona de Empreendedorismo</li> <li>1.4. Reforço da Ligação das Universidades a Redes Internacionais de Inovação</li> </ol> <p><b>De Fora para Dentro</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.5. Trazer Silicon Valley para Portugal (é a Vertente 2. da Ponte Estruturada com Silicon Valley)</li> <li>1.6. <i>Smart Portugal - West Coast of Europe</i> (1. Atração e 2. Promoção)</li> <li>1.7. <i>10 Reasons to Start Up in Portugal</i> (Pitch do país)</li> <li>1.8. <i>Screening</i> Internacional de Projetos de Investimento</li> <li>1.9. Especialistas Internacionais em Portugal</li> <li>1.10. Redes Globais de <i>Mentoring</i></li> <li>1.11. <i>Erasmus</i> Empreendedor</li> <li>1.12. Empreendedorismo Global</li> </ol>
<p><b>Ações do Pilar 2 – Reforçar a Integração do Ecossistema</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Cultura de Relacionamento e Confiança</li> <li>2.2 Criar <i>Pipeline</i> e <i>Deal Flow</i></li> <li>2.3 Cidades Empreendedoras</li> <li>2.4 Empreendedorismo em <i>Clusters</i> Integrados</li> <li>2.5 <i>Smart Corporations</i></li> <li>2.6 Incubadoras em Rede</li> <li>2.7 Reforçar a Ligação das Universidades ao Mercado</li> <li>2.8 Promover <i>Serial Entrepreneurs</i></li> </ol>

**Ações do Pilar 3 – Focar na Especialização**



- 3.1. Incubadoras Especializadas e Globais
- 3.2. Desenvolvimento de Espaços Especializados de Prototipagem (*techshops/ fablabs/ labs* especializados)
- 3.3. Cidades Âncora
- 3.4. Um grande evento mundial especializado em Portugal
- 3.5. Foco em *Champions* e *Exits*
- 3.6. Universidades com componente de empreendedorismo
- 3.7. Aposta na Prototipagem
- 3.8. Aposta no *Design Thinking*
- 3.9. Campanha Nacional de *Pitching*
- 3.10. Desenvolvimento Comercial e de Canais (PIs, empresas)

**Ações do Pilar 4 – Eficiência dos Fatores**



- 4.1. Geral (política de crescimento, disciplina financeira, menos estado, melhor justiça, licenciamento)
- 4.2. Mobilidade Residencial
- 4.3. Impostos Atraentes ao Investimento
- 4.4. Propriedade Intelectual e Patentes
- 4.5. Entidade financiadora
- 4.6. *Venture Capital* Global
- 4.7. Marca Portugal através de *Champions*

As recomendações são apresentadas a seguir, em detalhe ajustado ao orçamento do estudo, o tempo disponível e à dimensão do relatório.

No final de cada recomendação existe uma sugestão de entidades a envolver, KPIs, calendário e fonte de financiamento.

No final do estudo foram realizados vários *workshops* com personalidades e entidades relevantes do ecossistema empreendedor Português, onde foram apresentadas as conclusões e recomendações gerais do estudo e recolhidas e debatidas algumas ideias. Por este motivo foram inseridas nas recomendações citações de alguns participantes nestes *workshops*, cuja listagem se apresenta no final do relatório

## 2. Recomendações Para a Ligação a Silicon Valley

Toda a análise realizada ao ecossistema empreendedor português e de Silicon Valley, às ligações já realizadas entre Portugal e Silicon Valley, à experiência dos empreendedores portugueses em Silicon Valley, bem como o *benchmarking* internacional confirmam o pressuposto (Premissa) inicial do estudo, isto é, que:

- Uma forte ligação a Silicon Valley é vantajosa para a economia portuguesa;
- Devemos melhorar o nosso ecossistema de empreendedorismo inovador partindo das melhores práticas presentes em Silicon Valley, com as devidas adaptações de contexto e relevância, sem tentações simplistas de cópia ou replicação, criando os nossos próprios diferenciadores.

*"Silicon Valley tem dimensão crítica de recursos e uma cultura que lhe conferem uma singularidade excepcional. É difícil replicar noutra lugar as condições ímpares que aqui existem. Mais do que imitar o que é certamente um sistema de inovação único, o nosso caminho deverá ser o de erguer pontes entre as melhores instituições científicas portuguesas e americanas, e os empreendedores mais talentosos dos dois países, para que as suas ideias possam chegar a Silicon Valley. E para que o espírito e a cultura de Silicon Valley possam contagiar positivamente as nossas instituições de inovação em Portugal."*

Conferência do Presidente da República na Universidade de Stanford "Portugal: A outra história - Ligação ao futuro", Universidade de Stanford, Califórnia, 14 de Novembro de 2011



Visita do Presidente da República ao espaço *Innovative Portugal* na incubadora *Plug & Play Tech Center* em Silicon Valley, Novembro de 2011.

## Pressuposto

Indo buscar e aprofundando o que apresentámos no enquadramento prévio, podemos resumir o pressuposto deste estudo da seguinte forma:

- Para aumentar a geração de novos serviços, produtos e empresas inovadoras capazes de competir à escala global, aumentando a competitividade e as exportações da economia portuguesa, **Portugal precisa de inovar e empreender através de novas abordagens**, de estar alinhado com o que de mais moderno se está a fazer noutros países.
- Neste âmbito, considerando as limitações do nosso ecossistema empreendedor, e sabendo que temos de ter resultados rápidos e de acelerar o passo, precisamos de **atuar essencialmente a nível do ecossistema** e:
  - **Ligar** a economia e as empresas portuguesas, especialmente os novos empreendedores e as novas empresas tecnológicas, bem como as áreas de maior diferenciação da economia portuguesa, **aos grandes centros de inovação e empreendedorismo** (*hyperclusters* mundiais de empreendedorismo e inovação), que irão, através da inovação, do conhecimento e da tecnologia orientados para o mercado global de consumidores, alimentar a próxima vaga de crescimento económico mundial;
  - Utilizar estes centros como *benchmark* do que temos de fazer para **melhorar o nosso ecossistema empreendedor**;
  - Reconhecendo que **quanto mais próximos** estivermos destes centros mais depressa integramos e beneficiamos das ondas de inovação que alimentam o crescimento da economia mundial.
  - Em **suma**, por um lado, queimar etapas, ligando-nos a estes centros, e por outro lado, acelerar as melhorias que temos de fazer no nosso próprio ecossistema empreendedor.
- Os *hyperclusters* mundiais de empreendedorismo e inovação são os principais geradores de novas empresas e novas inovações que alimentam o crescimento económico mundial. Estes centros têm uma **vantagem cumulativa** que se perpetua e que não são fáceis de criar. Por isso, quanto mais ligado se estiver a estes centros, mais vantagem competitiva se ganha.
- As vantagens que se extrai destas ligações são **tanto maiores quanto mais fortes, profundas e estruturadas forem estas ligações**, evoluindo de:
  - Ligações fracas (ligações casuais e esporádicas, maioritariamente informais, elevado volume de informação de pouca relevância);
  - Para ligações fortes (relações e trocas contratuais e recorrentes, alguns negócios conjuntos);

- Para ligações covalentes (projetos e negócios conjuntos, partilha de recursos, e de relacionamentos, que vão para além da eficiência e envolvem dependência mútua).
- Uma ligação covalente é uma ligação química que envolve a partilha de pares de eletrões entre átomos, criando um balanço equilibrado entre as forças de atração e repulsão. Para além de vantagens de *cluster*, criam-se vantagens de segunda derivada de ligação entre dois ou mais *clusters*.
- **Silicon Valley é o maior destes *hyperclusters* e a maior *gateway* para a economia global.** Nos últimos três anos, 45% dos cerca de 20 mil milhões de USD/ ano investidos pelas capitais de risco nos EUA tem sido em Silicon Valley. Este é o investimento que mais empregos e crescimento económico tem criado, de onde resultaram as maiores empresas tecnológicas mundiais da atualidade.

## 2.1. Validação do Pressuposto/ Premissa de Ligação a SV

Olhando para a análise realizada, podemos concluir que:

- A ligação a Silicon Valley das empresas portuguesas – *start-ups*, PME e grandes empresas - traz muitas vantagens individuais:
  - Afinação de modelos de negócio competitivos no mercado global;
  - Maior foco na inovação radical que cria vantagem competitiva a nível mundial e não apenas na economia local;
  - Maior facilidade de criação de uma rede de conhecimento de ponta e de *network* comercial mundial;
  - Maior acesso a *smart capital* que financia mas também apoia o crescimento acelerado *das start-ups*;
  - Ânimo empresarial e revitalização derivado da imersão numa cultura empresarial focada no mérito, no risco e nos resultados.
- Em particular:
  - A experiência continuada no programa GSI Accelerators que já levou 14 empresas a acelerar em Silicon Valley por períodos de 3 meses, permite concluir que os ganhos identificados pelos próprios empreendedores são relevantes;
  - Os contactos e experiências dos empreendedores portugueses que têm apostado em Silicon Valley (pela permanência, pela interação de negócio e à distância) é, na perspetiva dos próprios, também altamente vantajosa e recomendável.

- Mas as **vantagens de um esforço coletivo e estruturado** - cadeias de valor integradas, trabalho em rede e concertado, privado/ público - são ainda maiores e tem um impacto estrutural na competitividade das economias que o fazem.
- A **nível internacional**, pequenos prestadores de serviço, grandes empresas mundiais, cidades, regiões e vários países já estão há vários anos a desenvolver uma aposta de ligação continuada a Silicon Valley das suas economias, empresas e ecossistemas de apoio à inovação e ao empreendedorismo. Os exemplos não vêm somente da Europa, caso dos países Nórdicos, Espanha, Irlanda e de vários países de Leste. Economias de referência como a Austrália, Canadá, Singapura, Chile, México, Japão, Rússia, entre outras, têm estado a reforçar as suas ligações a Silicon Valley. Países Asiáticos, da América Latina e Africanos começam também a explorar esta ideia.
- Da **ligação de países** regista-se que os esforços baseados numa dinâmica pública obtêm menos resultados do que esforços onde o Estado apoia, ou até estrutura, mas segue a liderança de privados em parcerias público-privadas.
- Regista-se ainda **a emergência de ligações estruturadas de setores económicos, de grandes empresas europeias, americanas e mundiais, bem como de universidades americanas e não americanas a Silicon Valley**, em modelos evolutivos, com um traço comum – a base mantém-se nos países e cidades de origem, sendo Silicon Valley um espaço satélite de criação ou de teste/ validação e evolução de novas ideias e produtos para o mercado global e até de procura e desenvolvimento de novos modelos de inovação empresarial menos burocráticos e mais virados para o consumidor e o mercado (muito influenciado pelo *design thinking*).
- Por sua vez, **Silicon Valley** é um ecossistema dinâmico e em mudança acelerada que **está a evoluir** do tradicional centro maioritariamente recetor de talento e com investimentos quase exclusivos em empresas sedeadas no Valley, para um posicionamento como **hub mundial de todos os outros clusters** em forte desenvolvimento noutras partes do mundo e como entidade que procura vender os seus serviços fora do Valley e está incrementalmente mais preparada para procurar investimentos fora do Valley que sejam mais em conta e inovadores.
- **Portugal não parte do zero** no seu relacionamento com Silicon Valley:
  - Começando de uma forma mais visível e continuada em 2010, nomeadamente com o GSI IEP (mais de 130 executivos em imersão em Silicon Valley) e o GSI Accelerators (14 *start-ups* em aceleração), e em apenas três anos;
  - Já houve alguma experimentação que proporcionou uma boa aprendizagem;

- Criou nome e interesse em Portugal em certos segmentos e *players* de Silicon Valley;
  - Criou a consciência em Portugal das eventuais vantagens a explorar da ligação a Silicon Valley;
  - Envolveu já várias entidades relevantes do ecossistema empreendedor português (nomeadamente AICEP, ES Ventures, FLAD, AIDA, ANEME, EDP, ANA, BRISA, Cisco Portugal, Microsoft Portugal e algumas incubadoras), embora de forma esporádica e não continuada ou intensiva;
  - Envolveu a visita do Presidente da República a Silicon Valley, acompanhado de um membro do Governo (o Secretário de Estado da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, ele próprio um empreendedor com um exit de sucesso, a Mobicomp) e várias entidades (a CIP, a Caixa Geral de Depósitos, a FNABA, a ANJE, a Espírito Santo Ventures e a Leadership Business Consulting que motivou e apoiou na organização da visita);
  - O próprio Secretário de Estado, convidou um conjunto de empresas e entidades para a visita (30), organizada pela AICEP com o apoio da Leadership Business Consulting e promoveu um programa complementar ao do Presidente da República.
- Adicionalmente, existem **dinâmicas próprias de portugueses a trabalhar, estudar e a empreender em Silicon Valley e na Califórnia**, de criação de rede de relacionamentos e de junção de esforços, sempre que possível, que têm um enorme potencial por representarem pessoas que estão presentes e atuam no dia-a-dia do Valley, podendo, por um lado, vir a atingir patamares de sucesso elevado e, por outro lado, funcionar em rede com Portugal.
  - Existe ainda, com potencial por explorar em termos de empreendedorismo inovador e de ligação continuada a Portugal, a ligação à grande e forte **comunidade luso-americana e portuguesa residente na Califórnia**, a empresários de sucesso e associações recreativas e sociais com alguma expressão.

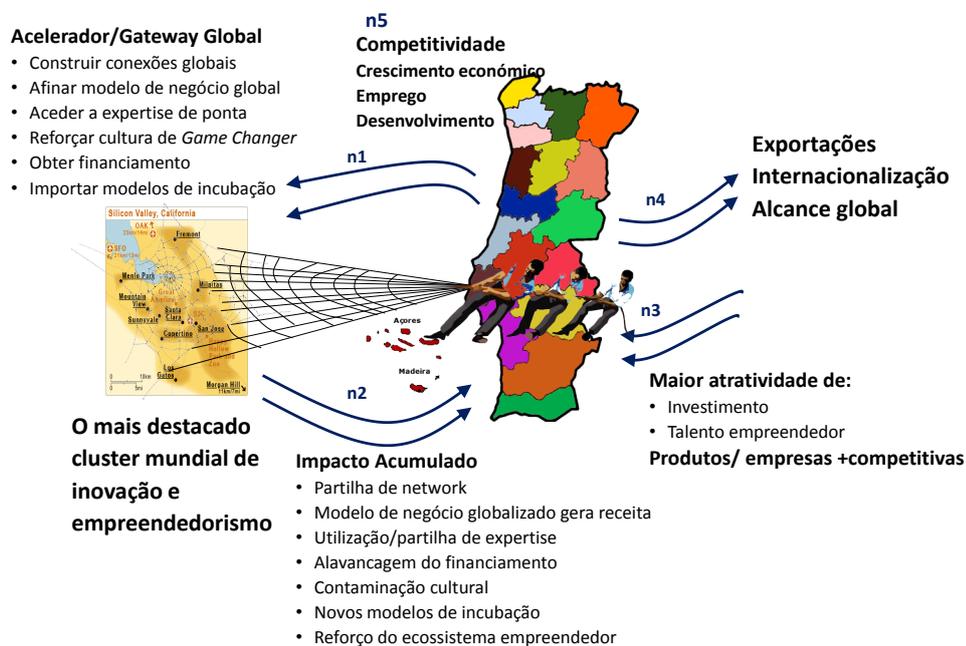
## 2.2. Olhando para o Futuro

As recomendações que se apresentam a seguir representam um novo patamar de relacionamento com Silicon Valley, que reflete uma visão mais amadurecida e um modelo mais estruturado, mas também com um novo nível de exigência, de trabalho em rede e de comportamentos colaborativos e de reciprocidade, numa postura inclusiva.

O que se requer é extrair valor para a economia portuguesa através da atividade empreendedora, que poderá funcionar de acordo com as seguintes componentes:

- n1 - Ligação estruturada a Silicon Valley;
- n2 – Impacto incremental e acumulado no ecossistema empreendedor;
- n3 – Maior atratividade de Portugal para investimento e talento empreendedor (interno e externo) e produtos/ empresas mais competitivas;
- n4 – mais exportações, maior internacionalização e maior alcance global;
- n5 – economia mais competitiva, mais crescimento económico e mais emprego qualificado e melhor remunerado.

**Figura 1 – Ciclo virtuoso de Ligação a Silicon Valley**



Em termos conceptuais, podemos ter **três alternativas** no reforço da ligação a Silicon Valley:

1. Um caminho de **relacionamentos atomizados**, mas sem capacidade de criar sinergias entre diversos atores ou de criar uma rede sustentada de relacionamentos e de aprendizagens;
2. Um caminho de relacionamentos atomizados (cada um deve seguir o seu interesse de negócio livremente – essa é a regra do jogo empresarial), mas **com capacidade de criar uma abordagem estruturada, sistematizada e sustentada, baseada em visões, relacionamentos, programas e ações concertadas**, que criam um contexto positivo para todos, permitem partilha de conhecimento, de recursos, obtenção de sinergias e aprendizagem conjunta;
3. Um caminho **tutelado, com gatekeepers fortes**, com forte influência para filtrar oportunidades e vontades atomizadas e livres.

No nosso entender, o caminho baseado numa abordagem estruturada e conjunta de agentes livres atuando em conjunto tem mais potencial de obter resultados e de ser sustentável do que os outros dois caminhos.

O caminho atomizado e individual, não gera sinergias, não multiplica, não é racional até em termos do interesse individual, porque Silicon Valley é um mundo muito competitivo onde é muito difícil ter sucesso sem referênciação, sem ter rede de relacionamentos e de acreditação que acelere o processo de validação de credibilidade.

Por outro lado, o caminho tutelado impõe filtros que destroem valor económico. Quem deve decidir sobre o interesse e valor potencial de uma ou outra ideia, *start-up* ou equipa é o ecossistema de Silicon Valley e não filtros nacionais que não têm a mesma capacidade de avaliação que tem o ecossistema de Silicon Valley. Isto é, o mercado deve decidir e não uma tutela específica, por mais bem qualificada ou bem-intencionada que ela seja.

### 2.2.1. O Caminho da Abordagem Estruturada

O caminho da abordagem estruturada é o melhor, mas é também o mais complexo. O atomizado acontece naturalmente, sem esforço, mas também sem multiplicadores. O tutelado também é mais simples de definir e de implementar. A abordagem estruturada exige a criação de uma visão que possa ser partilhada, consensualizada, pelo menos entre alguns, i.e. por uma comunidade, e a adoção de comportamentos maduros.



Neste caso, aplicam-se alguns dos princípios de criação de comunidades empreendedoras:

- Proporcionar uma estrutura que permita trabalho conjunto e adotar princípios de relacionamento colaborativo e construtivo e em comunidade;
- Ser inclusivo, não excluir ninguém e não excluir ideias;
- Tolerar e promover a diversidade de ideias e de pessoas, por mais diferentes que sejam, pois é daí que surge a criatividade;
- Generalizar o princípio de “*dar antes de receber*”. Dentro de uma comunidade de relacionamentos, quando um relacionamento se torna do numa avenida de um só caminho, cria-se uma reputação negativa e a própria comunidade começa a rejeitar comportamentos parasitários.
- Circular o conhecimento e o envolvimento, isto é, ser “*serial entrepreneur*” a todos os níveis, desenvolver uma cultura de mentoria (isto é, de partilha de conhecimento e experiência);
- Ser honesto nas intenções e transparente na comunicação, para acelerar a circulação de ideias e de conhecimento e as boas decisões e ações produtivas. Saber dizer sim ou não, de forma clara e direta, constrói valor, ser ambíguo, destrói valor.

### 2.2.2. Adaptação Cultural

Numa sociedade marcada pelo individualismo e pela presença do Estado na sociedade e na economia, importa referir que a adoção de certos comportamentos pode prejudicar ou enfraquecer o relacionamento/ ligação com Silicon Valley.

No que se refere aos comportamentos individualistas, convém realçar que Silicon Valley é *"mais do que um lugar, um estado de espírito"*. O entrosamento com esse estado de espírito requer uma adaptação cultural que nem todos os europeus e estrangeiros conseguem fazer:

- É muito importante responder atempadamente a um simples *email*, reciprocamente relacionamentos e construir uma rede de relacionamentos baseada na confiança, na transparência e na colaboração;
- A atitude *"usar ou ser usado"* é altamente penalizada;
- O *elevator pitch* é fundamental como base de comunicação empresarial e avaliação imediata.

Por outro lado, em Silicon Valley, o Governo é mantido distante, ficando com a função de financiar (especialmente as universidades e infraestruturas) e de criar condições para o sucesso empresarial, mais do que interferir diretamente. A este propósito recorda-se aqui as diferenças apontadas frequentemente (ver Brad Feld) entre empreendedores/ empresas e políticos/ Governo:

- O Governo/ político quer impactar na opinião pública e os empreendedores querem atingir sucesso. O primeiro tem uma menor tendência para a autoavaliação e experimentação que são fundamentais para o segundo, que pode ter de falhar rápido e ser mais autocrítico em relação a si próprio;
- O Governo/ político trabalha *top down*, através de hierarquia, estruturas e procedimentos. O empreendedor trabalha *bottom up*, sem recursos, hierarquias ou procedimentos rígidos;
- O Governo/ político trabalha no macro e nas políticas, na economia, na inovação e o empreendedor trabalha no micro e na ação;
- O Governo/ político trabalha através do controlo, através da hierarquia e dos recursos, o empreendedor trabalha através do impacto. Não é desejável, e talvez nem seja possível, o Governo/ político controlar uma comunidade empreendedora e esta é uma das razões porque não deve assumir uma posição de liderança. Uma comunidade empreendedora é dinâmica e está em permanente mutação, não necessita de uma estrutura de controlo porque funciona em rede e não em hierarquia.



*"Hoje em dia, provavelmente o melhor mecanismo que os países têm para escalar o Mercado global é criarem uma parceria com Silicon Valley para as suas start-ups.*

*Silicon Valley é o local-chave para a maioria das empresas se expandirem globalmente e terem acesso imediato aos consumidores, às infraestruturas e aos mercados."*

Dr. Burton Lee, Universidade de Stanford

### 3. Duas Vertentes de Atuação na Ligação do Ecossistema Empreendedor Português a Silicon Valley

Para melhor eficácia na ligação a Silicon Valley, propõe-se uma atuação complementar em duas vertentes sinérgicas de atuação:

1. Construção de uma ponte estruturada com Silicon Valley
2. Trazer Silicon Valley Até Portugal



Estas duas vertentes de atuação e as ações recomendadas são apresentadas a seguir.

#### 3.1. Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley

A ponte estruturada com Silicon Valley deverá ser evolutiva e resultará mais de uma atitude de cooperação entre agentes com interesses convergentes e da capacidade de montar modelos de gestão em comunidade do que de ações muito concretas e fechadas. No entanto, apresentam-se a seguir algumas propostas de ação.

**Tabela 4: Ações da Vertente 1 “Ponte Estruturada com Silicon Valley”**

Vertente 1. <b>Construção de Ponte Estruturada com Silicon Valley</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.1. Visitas regulares e intensivas a Silicon Valley, de estudantes e académicos, executivos, empreendedores e decisores políticos</li><li>1.2. Incubação/ aceleração de <i>start-ups/ spin-offs</i> e EEPC em Silicon Valley</li><li>1.3. Fundos de investimento para suportar a ligação a Silicon Valley</li><li>1.4. Prestação de serviços a Silicon Valley (desenvolvimento de <i>software</i>)</li><li>1.5. Ligações às Universidades da Bay Area, especialmente à Universidade de Stanford</li><li>1.6. Intermediação de esforços de ligação de Silicon Valley ao continente africano</li><li>1.7. Rede Portuguesa em Silicon Valley</li><li>1.8. Portugal Califórnia <i>Strategic Partnership</i></li></ol>
--	--

## 1.1. Visitas regulares e intensivas a Silicon Valley, de estudantes, executivos, empreendedores

- Vários países apostam no incremento do contacto com Silicon Valley, uma vez que a simples passagem por Silicon Valley desmistifica, instrui e motiva diferentes comportamentos, servindo também para estabelecer uma rede de contactos que é aproveitada subsequentemente à visita.
- Estas visitas são diversas, com componentes de visita a empresas (de *site seeing* ou de interação valiosa), outras com formação, outras com participação em fóruns de *pitching*, outras de imersão mais integrada.
- Em Portugal, o GSI IEP, com mais de 130 participantes, tem tido resultados práticos de aprendizagem e de contaminação positiva com alguma relevância.
- Estas visitas são promovidas maioritariamente por prestadores de serviço com presença em Silicon Valley e nos países de origem.
- Vários segmentos beneficiariam da participação nestas visitas: estudantes e professores universitários, empreendedores, executivos, e decisores políticos. Conciliar agendas ou especializar as viagens é um desafio que deve ser balanceada com relevância e viabilidade.
- Na Finlândia, os próprios clubes universitários estão muito ativos na organização destas visitas.
- A construção destas visitas é complexa sendo preciso ter atenção as expectativas criadas, tanto nos participantes como nos visitados, e não queimar contactos e imagem já criada.

---

### Entidades

- Associações
- Empresas
- Universidades
- Indivíduos

### KPI

- # de visitas, de participantes e seu perfil
- Evolução anual

---

### Calendário

- Contínuo

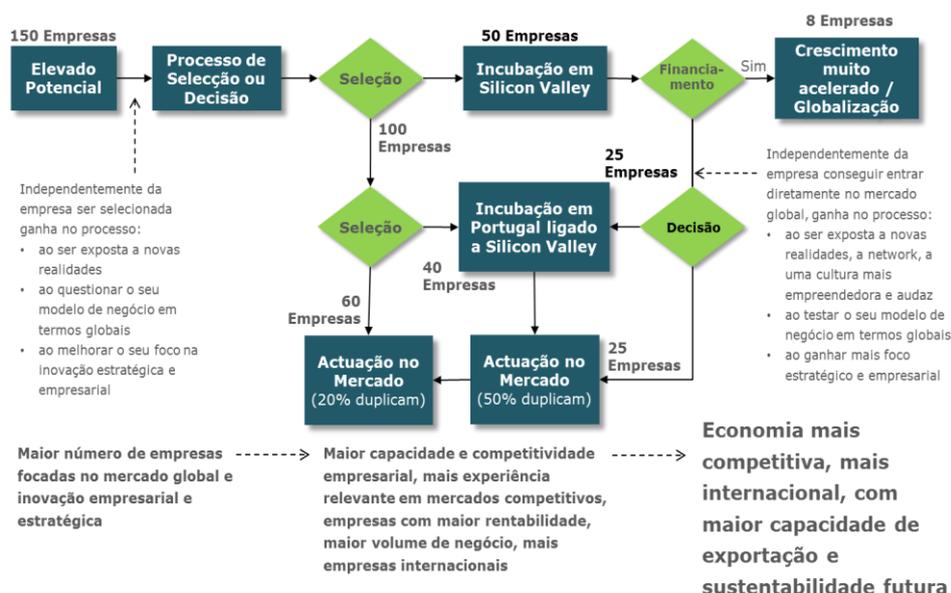
### Financiamento

- Dos próprios participantes
- Das associações e empresas patrocinadoras



## 1.2. Incubação/ Aceleração de *Start-ups*/ *Spin-offs*/ EEPIC em Silicon Valley

- O objetivo passa por acelerar o processo de desenvolvimento (crescer ou falhar rápido) das *start-ups*/ *spin-offs*/ EEPIC em Silicon Valley através de processos estruturados e contínuos, com alguma massa crítica por forma a ter impacto na economia portuguesa.
- Este processo pode ser feito de várias maneiras complementares: por soma das iniciativas individuais, organizado por prestadores de serviço (como o GSI Accelerators organizado pela Leadership Business Consulting, que tem funcionado como facilitador especializado na ligação a Silicon Valley), por entidades oficiais, por incubadoras, por empresas líderes de *clusters*, por universidades, etc.
- A recomendação deste estudo é que a incubação/ aceleração de *start-ups* seja realizada de forma articulada e conjunta por forma a obter sinergias e um impacto estruturante, seguindo o exemplo das melhores práticas de outros países com ligações estruturadas a Silicon Valley.
- O processo de aceleração global, funciona em etapas, com benefícios diretos para as *start-ups*/ empresas, mesmo para aqueles que não fazem o percurso na globalidade, e para toda a economia portuguesa, multiplicando o valor de cada euro introduzido na fase inicial, conforme sintetizado na imagem em baixo.





"... é necessário criar sistemas de colaboração que visem ajudar os empreendedores portugueses a virem a Silicon Valley mais vezes, e a perceberem como é que o sistema empreendedor de Silicon Valley funciona..."

Pedro Vieira, GoodGuide.com

- Estes processos de aceleração podem ser de **vários tipos**:
  - Em espaços próprios (da entidade promotora) ou espaços próprios ou avulsos em incubadoras/ aceleradoras existentes em Silicon Valley (mais de 300):
    - O *benchmark* ilustra que espaços próprios são mais onerosos, não promovem a ligação ao ecossistema e não aproveitam a vasta experiência e rede das aceleradoras já existentes. É mais adequado para quem quer investir muito dinheiro a montar o espaço e, mesmo assim, os resultados são duvidosos em comparação com a inserção de espaço próprio dentro de uma incubadora/ aceleradora já existente.
    - A recomendação do estudo é que os esforços de incubação/ aceleração em Silicon Valley sejam em incubadoras/ aceleradoras existentes.
  - Espaços baseados em modelos de *equity* ou em modelos de *real estate*:
    - Os espaços baseados em modelos de *equity* só aceitam *start-ups* individualmente após um processo de seleção muito exigente e especializado conforme os seus interesses de investimento. Embora sejam espaços que investem nas *start-ups* e tenham taxas de sucesso acima da média, têm propostas de todo o mundo, tornando muito difícil a entrada nestes espaços. Não estão abertos a modelos estruturados de países ou de outros prestadores de serviço.
    - Os espaços baseados em *real estate*, cobram pelo espaço de *co-working*, mas montaram na sua maior parte ecossistemas de suporte muito fortes, incluindo redes de prestadores de serviços, de universidades, de investidores, de grandes empresas, de mentores, de peritos. Na sua maioria têm programas formativos e de apoio às *start-ups* bem como programas estruturados para prestadores de serviço e países e o seu próprio fundo de investimento.
    - A recomendação do estudo é que se trabalhe com os modelos de *real estate*, uma vez que os outros só estão ao alcance de esforços individuais.

- Ser uma gestão maioritariamente pública ou maioritariamente privada:
  - O *benchmark* ilustra que os esforços maioritariamente públicos têm menos dinamismo empresarial e de rede, são vistos com menor seriedade pelos investidores (porque a seleção das *start-ups* presentes não é totalmente resultado do mérito de mercado).
  - A recomendação do estudo é que o investimento seja apoiado por um vasto conjunto de entidades – públicas, empresas líderes nos seus sectores ou VCs – mas que a gestão seja privada.
- Ser uma solução aberta ou estruturada:
  - As soluções estruturadas são soluções maioritariamente formativas e de apoio ao desenvolvimento das *start-ups*, as soluções abertas são mais empresariais, focadas na angariação de financiamento ou de clientes, ou na concretização de *exits*.
  - As soluções estruturadas são de largo espectro e geralmente correspondem a uma primeira estadia de 3 meses (acelerar a aprendizagem por baixo custo e menor risco, proporcionando uma boa rede de apoio), que depois se prolonga num modelo mais aberto e autónomo para a *start-up* ou no regresso ao país de origem.
  - As soluções abertas podem ter vários formatos: participação num espaço de *co-working*, ou inserção em incubadora especializada, definição de programa único e pessoal definido com potencial investidor, ou simples passagem por Silicon Valley para atender a eventos e fazer *networking* de forma voluntarista.
  - As soluções estruturadas estão associadas a programas que pré-selecionam os participantes que têm de se qualificar de alguma forma, envolvem preparação prévia antes da partida para Silicon Valley, definição de um plano de ação e apoio financeiro ao estágio. As soluções abertas estão mais dependentes da iniciativa e do interesse das *start-ups*.



- A recomendação do estudo é que se acomode estas duas soluções:
  - ✓ Haja um programa estruturado para apoiar um largo espectro de *start-ups*, com objetivos concretos para a economia portuguesa;
  - ✓ Haja um apoio a soluções abertas para *start-ups* ou empresas com foco comercial mais preciso: espaços de *co-working* e/ ou soluções individuais para cada empresa;
  - ✓ Que haja um sistema de promoção de sinergias e de contactos entres todos para promoção de efeitos sinérgicos para cada *start-up/* empresa, para o esforço comum e para a imagem de Portugal. Isto é, que cada interação esteja inserida num processo de relacionamentos e em rede que permitam criar rede portuguesa em Silicon Valley e trazer benefícios dessa rede e das novas competências adquiridas para o ecossistema empreendedor em Portugal.



Fonte: Análise Leadership (2013)

- Ser por períodos **longos** ou **curtos**:
  - Há um modelo generalizado para incubação/ aceleração de *start-ups* estrangeiras que está associado a períodos de 3 meses e que está associado ao tempo de permanência nos EUA sem necessidade de visto formal.
  - Este parece ser um período que maximiza o custo-benefício, tem custos diretos controlados, custos de oportunidade baixos e permite uma boa aprendizagem e a criação de uma rede inicial durante este período. É algo suficiente para regressar ao país de

origem com um bom ganho: um modelo de negócio afinado, um plano de ação, uma boa rede de relacionamentos, etc..

- É um período insuficiente para angariação de investidores, que requer geralmente 6 a 24 meses, ou para montar negócio nos EUA.
- É recomendação deste estudo que se promova um programa estruturado de três meses e soluções individuais conforme cada empresa de durações totalmente abertas.

A credibilidade e o sucesso de programas estruturados a desenvolver irá depender de uma multiplicidade de fatores, entre os quais se destacam os **seguintes fatores críticos de sucesso**:

- **Dimensão:** É necessário assegurar dimensão para: i) garantir o *pipeline* competitivo necessário para se conseguir resultados que alavancam o programa, ii) criar sinergias operacionais e de aprendizagem, iii) garantir sustentabilidade financeira do programa, iv) obter externalidades (ex. contaminação cultural), v) ter impacto na economia portuguesa. Um mínimo de 20 empresas por ano é o recomendável.
- **Qualidade do programa e sustentabilidade:** o programa tem de garantir a qualidade suficiente para atingir os objetivos propostos e para garantir a credibilidade necessária (as vantagens e os custos de reputação são ativos intangíveis de elevado valor para o país e para as *start-ups* portuguesas). O programa tem de assegurar, desde o início até ao fim, os recursos necessários para concretizar os objetivos propostos.
- **Largo Espectro:** O programa deve ter a flexibilidade suficiente por forma a servir:
  - Empresas em diferentes estágios de desenvolvimento: *seed*, expansão e em casos excecionais *pré-seed* e *equity*;
  - Diferentes objetivos: afinação do modelo de negócio, melhoria tecnológica e apoio de parceiros, reforço da rede comercial, crescimento da equipa empreendedora, investimento;
  - Diferentes setores de atividade e de especialização, com foco em IT e *web* (especialmente: *mobile*, *cloud*, *social network*, *gaming* e B2B), *life sciences* e *natural resources* (incluindo *clean tech*), com flexibilidade para lidar com a introdução de tecnologia em empresas e em setores tradicionais em Portugal.
- **Qualidade do *pipeline*:** *start-ups*/ empresas de baixo interesse para o ecossistema podem levar a resultados parcos em termos dos KPIs do Programa, bem como afetar a imagem do empreendedorismo português. Deve ser garantida uma clara distinção e comunicação aos parceiros em Silicon Valley entre *start-ups*/ empresas que aceleram para reforçarem o

seu potencial de crescimento e *start-ups*/ empresas que são potencialmente interessantes para investidores e parcerias.

- **Screening e seleção:** a seleção de *start-ups*/ empresas deve ser feita com recursos a avaliadores de Silicon Valley que tenham uma perspetiva mundial e especializada em cada área de atuação. Deste modo, serão realizadas apenas as apostas mais acertadas e evitar-se-á o envio de empresas já fora da corrida em termos de apostas globais.

NOTA: É importante libertar o potencial empreendedor e dar oportunidades a quem aspira altos voos. Por este motivo, a seleção deve tomar em conta a forte vontade dos empreendedores quando ela existe, independentemente da mais-valia do projeto. Em certos casos, devemos apostar em equipas e no espírito empreendedor. Há que evitar que o processo de seleção atue como limitador de apostas, que embora parecendo irracionais no início, têm uma elevada energia empreendedora.

- **Preparação prévia:** a experiência ilustra que é muito importante assegurar uma boa preparação - no *pitching*, na identificação de objetivos concretos, na seleção da equipa, na preparação de reuniões e na logística - bem como uma boa gestão de expectativas.
- **Acompanhamento e Mentoring em SV:** a intensidade do acompanhamento e a disponibilização de mentores em Silicon Valley, será outro elemento fundamental para o sucesso do programa.
- **Um bom Exit:** em termos globais, a obtenção de um bom *exit* irá atrair atenções para Portugal e as *start-ups* portuguesas. O programa deverá apostar recursos adicionais na prossecução deste objetivo.
- **KPIs do programa e individuais:** finalmente, o programa deverá estar orientado para a concretização de KPIs quantitativos para a globalidade do programa, para a economia portuguesa e para cada *start-up*/ empresa em particular. Por exemplo:

- **KPIs de Execução:**

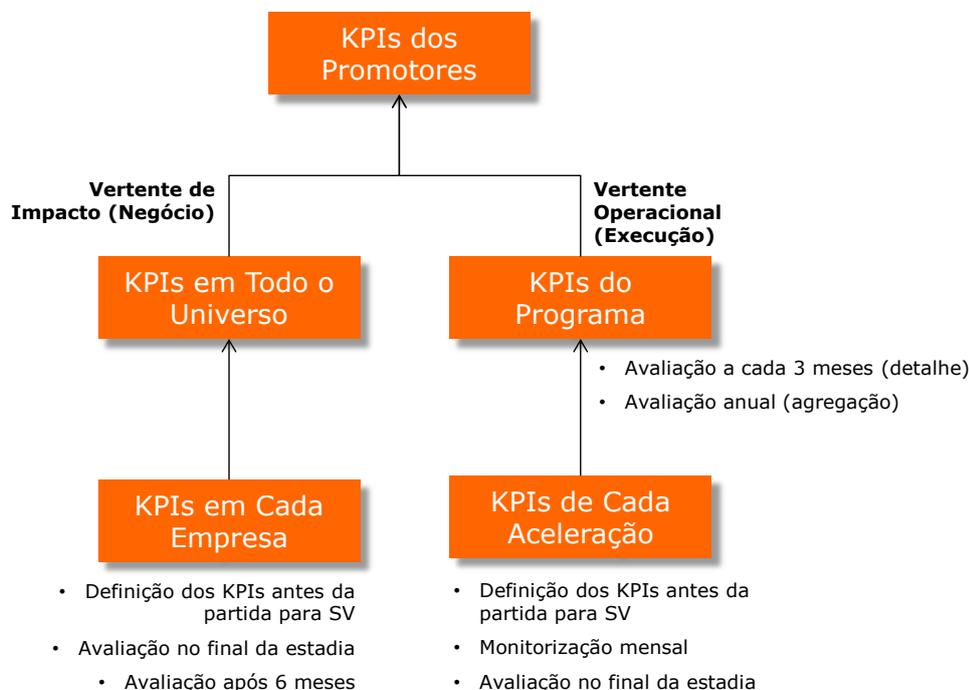
- 60 *start-ups*/ empresas a estagiarem em Silicon Valley, 16 empresas por ano (dentro de um calendário preciso).

- **KPIs de Impacto:**

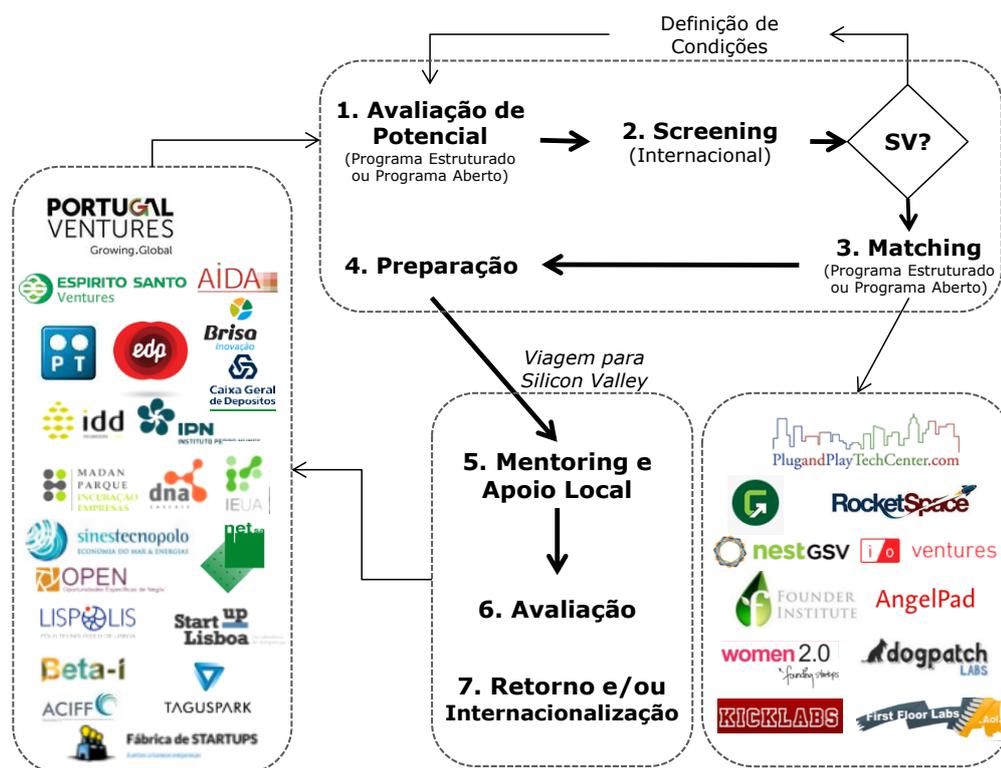
- Dois anos após estágio em SV, *start-ups*/ empresas devem mostrar no seu conjunto:
  - ✓ Volume de negócios: aumento de 100% acima da média comparável;
  - ✓ Nível salarial: aumento de 20% acima da média comparável;
  - ✓ Empregos: aumento de 50% acima da média comparável;



- ✓ Vendas internacionais: aumento de 100% acima da média comparável;
- ✓ 20 empresas com crescimento exponencial: duplicação a cada ano.



- Os **promotores** destes programas podem ser vários: uma entidade privada, empresas de dimensão, entidades públicas ou uma concertação de entidades a trabalhar em rede. Quanto maior o grau de integração e a complementaridade de esforços distintos, maior será a probabilidade de maximizar os resultados obtidos. Deste ponto de vista, a promoção de um esforço a nível nacional corresponde à solução mais aglomeradora.
- Várias entidades podem agregar-se para financiar o(s) programa(s), pois todas têm a beneficiar. Um modelo de agregação de esforços é possível.
- Um programa estruturado deverá ter sete elementos base, muito bem caracterizados e definidos, conforme a imagem em baixo.



- Os autores do estudo têm propostas operacionais mais concretas, mas que não cabem num relatório de estudo desta natureza.



"Neste mercado global é possível ter uma boa equipa de engenheiros em Portugal e ter o marketing e a gestão em São Francisco."

Paulo Trezentos, Aptoide

#### Entidades

- Várias: os próprios empreendedores, prestadores de serviço, incubadoras, empresas de grande dimensão líderes de clusters, associações, universidades, VCs.

#### KPI

- # de *start-ups*, de participantes e seu perfil
- Satisfação, Financiamento, Evolução anual (crescimento, globalização, empregos criados) após estágio em Silicon Valley

#### Calendário

- Contínuo, ininterrupto e intensivo

#### Financiamento

- Dos próprios participantes
- Patrocinadores/ financiadores

### 1.3 Fundos de Investimento para Suportar a Ligação a SV

- A estadia de uma *start-up* em Silicon Valley tem custos diretos e de oportunidades.
- No âmbito de um programa de incubação estruturado, podemos assumir 15.000 euros por uma estadia de 3 meses (com viagem e alojamento).
- No âmbito de trabalho num espaço de *co-working*, podemos assumir 8.000 euros por uma estadia de 3 meses (com viagem e alojamento).
- Os custos diretos envolvidos, são normalmente os seguintes:
  - Viagem Lisboa-San Francisco: média de 1.000 euros (varia muito conforme a altura do ano e tipo de bilhete);
  - Estadia:
    - em apartamento mobilizado, cerca de 1.200 euros/ mês;
    - em apartamento partilhado, cerca de 700 euros/ mês;
    - em hotel, entre 120 e 300 euros/ dia;
    - em motel, entre 50 e 80 euros/ dia;
  - Alimentação: entre 500 a 1.000 euros, conforme o regime;
  - Deslocação interna: conforme o regime, 500 euros/ mês;
  - Custo de incubadora: varia entre 700 euros/ mês para *co-working space* até 1.500 a 2.500 euros/ mês com programa de aceleração.
- O financiamento da estadia de uma *start-up* em Silicon Valley pode ser feito de várias formas:
  - Autofinanciamento: o próprio empreendedor faz esse investimento;
  - Por apoio governamental: muitos países cobrem os custos locais, deixando o custo das viagens e do alojamento para o empreendedor, outros pagam a integralidade dos custos;
  - Por apoio de investidores:
    - Geralmente com compensação de percentagem accionista;
    - Em muitos casos, o empreendedor ainda recebe um financiamento adicional;
    - Acontece especialmente nos modelos de *equity*;
    - Requer qualificação do empreendedor.
  - Por apoio da empresa-mãe, no caso das *spin-offs*.
- Numa *start-up lean*, uma aceleração a Silicon Valley é dispendiosa e requer investimento.

- Um dos principais obstáculos ao aumento de presenças de *start-ups* portuguesas em Silicon Valley tem sido a disponibilidade financeira (e a ausência de perceção das potenciais vantagens de acelerar em SV).
- Neste contexto, uma das principais ações para se desenvolver o nosso ecossistema de empreendedorismo inovador e aumentar a sua eficácia é disponibilizar financiamento que possibilite às próprias empresas irem utilizar as alavancas proporcionadas pelo mais avançado ecossistema de base tecnológica do mundo.
- As principais entidades a envolver, individualmente, ou associadas, seriam:
  - **Governo** – através de financiamento direto ou através de organismos tutelados. Por exemplo, para um programa estruturado com estadias de 3 meses, assumindo um custo de 15.000 euros por *start-up* (viagens, estadia, aceleração em Silicon Valley), para se financiar um fluxo de 50 empresas por ano, estamos a falar de um investimento anual de 750.000 euros. Uma grande parte deste investimento pode ser coberto por fundos do QREN;
  - **Sociedades de Capital de Risco** – nomeadamente as que têm um forte investimento público, como a Portugal Ventures e Caixa Geral de Depósitos;
  - **Investidores** – por forma a maximizarem as probabilidades de retorno do seu investimento e acelerarem o processo (*fail fast* – poupam dinheiro; *win fast* – retorno maior e mais rápido).
  - **Associações Empresariais**, através de fundos do QREN.
  - **Empresas** – ao enviarem alguns dos seus projetos internos e *spin-offs* para o teste de mercado que é SV, as empresas podem poupar muito dinheiro em parar ou reorientar investigação e desenvolvimento centrado na tecnologia e no deslumbramento tecnológico e orientá-lo mais para consumidores e mercado, bem como adquirir *know-how* e encontrar parceiros que os alavancam no mercado global.
  - Também as **Câmaras Municipais** podem alavancar os seus investimentos em desenvolvimento empresarial local, ao premiarem as melhores e mais promissoras empresas com uma aceleração em SV (as 10 maiores Câmaras Municipais, poderiam juntar-se e executar este programa em conjunto, com grandes benefícios para baixos custos).



- Vários modelos podem ser definidos:
  - Modelo Governamental: programas do Governo ou de entidades públicas a *start-ups* dentro de certos critérios;
  - Modelo Empresarial: apoio direto de grandes empresas, no âmbito de programas próprios dentro do seu ecossistema de negócio;
  - Modelos associativos: com apoios do QREN e de prestadores de serviço;
  - Modelos híbridos, como o do GSI Accelerators.
- No âmbito do GSI Accelerators, modelo em curso, a Leadership Business Consulting procede à angariação e qualificação das *start-ups* (têm de satisfazer vários critérios) e angaria o financiamento necessário para as *start-ups* (viagem, alojamento, preço da incubadora e um *fee* para custos incorridos pela consultora, que não cobra honorários pelos seus serviços de apoio) de várias formas:
  - Através dos patrocinadores do Start Up Challenge (FLAD e Espírito Santo Ventures);
  - Através de apoios de Associações Empresariais (AIDA);
  - Através de apoios do mundo corporativo (EDP, BRISA, ANA, RESUL, etc.).

- Esta consultora já propôs (com detalhe) a constituição de um fundo de 2 Milhões de euros por um consórcio formado por COTEC, AICEP, Grandes Empresas, VCs, Associações empresariais selecionadas, Autarquias selecionadas (10), e apoios do Compete que, dentro de certos critérios, apoiaria as *start-ups* portuguesas através de três tipos de financiamento: i) prémio (não reembolsável), ii) dívida (empréstimo, reembolsável a 5 anos com juros baixos) e iii) *equity* (por contrapartida de ações na *start-up*). Este fundo beneficiaria ainda de investimento direto de entidades de Silicon Valley (já identificados pela consultora). Esta opção está em *stand-by*.
- Recomenda-se a implementação de vários modelos em complementaridade:
  - Um modelo empresarial: em que grandes empresas definiriam programas próprios de apoio a empresas dentro da sua cadeia de valor;
  - Um modelo governamental: em que uma ou mais entidades públicas apoiariam um conjunto de *start-ups* dentro de um programa estruturado;
  - Modelos incrementais, por universidades e incubadoras que financiariam diretamente as suas *start-ups*;
  - Um modelo híbrido, conforme referido acima.
- Na definição do próximo quadro de Fundos Comunitários importa considerar esta dimensão de globalização do empreendedorismo no modelo a implementar.

---

**Entidades**

- Principalmente, Governo e capitais de risco, mas também empresas e associações

**KPI**

- Montante disponibilizado
- # empresas financiadas
- Perfil e evolução anual das empresas

---

**Calendário**

- Implementar um fundo em 2013
- Adicionar mais um em 2014

**Financiamento**

- Principalmente, Governo e capitais de risco, mas também empresas e associações
-

## 1.4 Prestação de Serviços a Silicon Valley

- Os recursos humanos em Silicon Valley têm preços muito elevados comparativamente a outros mercados.
- Portugal tem bons RH na área das TICE e especialmente bons *software developers* e bons técnicos em várias áreas tecnológicas, com qualidades globais (domínio da língua inglesa, flexibilidade cultural, capacidade de pensamento complexo, criatividade) a custos competitivos.
- Há também uma forte indústria de *outsourcing* em desenvolvimento em Portugal.
- Neste sentido, o próprio mercado deveria explorar a oportunidade de prestar serviços tecnológicos a Silicon Valley.
- A construção de soluções que envolvem entidades dos dois lados poderá dar resultados mais frutuosaos.



---

### Entidades

- Empresas de prestação de serviços
- Associação de Empresas de Outsourcing

### KPI

- Valor e margens de Vendas a Silicon Valley
- Grau de especialização e competitividade sustentável adquirido
- Evolução anual

---

### Calendário

- Contínuo

### Financiamento

- Financiado pelo mercado e pelas receitas próprias
-

## 1.5 Ligações às Universidades da Bay Area e Principalmente a Stanford

- As universidades da Bay Area – área circundante de Silicon Valley – desempenham um papel fundamental na formação do talento que alimenta este ecossistema, na investigação e desenvolvimento que gera novas ondas de crescimento económico, na cultura empreendedora e na forte ligação ao mundo empresarial.
- Stanford, em particular, tem tido, desde a sua fundação, um papel de charneira no desenvolvimento de Silicon Valley.
- Por este motivo, a ligação a Silicon Valley não se deve limitar apenas à aceleração em incubadoras, a ligações a *venture capital* e à comunidade empreendedora. Tem de envolver também as universidades.
- Os principais autores e os maiores beneficiários desta ligação serão as universidades, os professores e os alunos portugueses.
- Uma ligação mais profunda e estruturada terá um impacto também mais profundo e estruturante nas universidades e no Sistema Científico e Tecnológico em Portugal.
- Esta ligação poderá ser feita de forma evolutiva e com um reduzido investimento numa fase inicial. Por forma a diminuir o investimento necessário, pode avançar através de pilotos e de relacionamentos diretos com os vários departamentos, faculdades e laboratórios de engenharia.
- Vários modelos complementares podem ser explorados, focados em Stanford, mas também em Berkeley e na Universidade de San Francisco:
  - Estágios de alunos nas universidades da Bay Area (doutorados, mestrados e MBAs);
  - Estágios de professores portugueses nas universidades da Bay Area (em especialidades concretas – recomendável: *design thinking*, prototipagem, comercialização) com efeito multiplicador;
  - Estadia de professores das universidades da Bay Area em Portugal por um período de tempo e com objetivos concretos (académicos e ecossistema empreendedor);
  - Participação de estudantes, professores e profissionais em programas de formação avançados na Bay Area;
  - Programas de troca de alunos;
  - Investigação conjunta, em áreas que interessam a Stanford e onde Portugal tenha uma vantagem competitiva a oferecer, com patentes partilhadas.
- Poderá ser mais eficaz definir áreas concretas de interesse, para investir de forma focada e definir objetivos concretos a atingir.



- Uma área de especial interesse, seria o Design *Thinking* onde a Design School de Stanford é um dos líderes mundiais, bem como a capacidade de prototipagem e desenvolvimento de soluções tecnológicas viradas para o mercado global.
- Existem ainda na Bay Area um conjunto de entidades de Investigação e Desenvolvimento, entre os quais se destaca o SRI, que poderiam servir de parceiros a *clusters* da economia portuguesa.
- Por exemplo, nas tecnologias da educação, para além de ser um centro de prestação de serviços e de venda de tecnologia, Portugal poderia posicionar-se como centro de competência mundial (promove credibilidade na área comercial e a sustentabilidade da oferta), devendo para isso ligar-se e interagir com outros centros líderes a nível mundial.
- Em relação à Universidade de Stanford, o Presidente da República visitou a universidade e estabeleceu uma ponte com os decisores mais relevantes. Adicionalmente, o programa GSI International Executive Program ([www.globalstrategicinnovation.com](http://www.globalstrategicinnovation.com)) inclui formação em Stanford, tendo já construído pontes com esta universidade. Há bastantes Alumni e estudantes portugueses em Stanford que também poderiam ajudar a fazer a ponte e a construir um modelo de relacionamento sustentado.

*"Stanford tem sido, desde há muitas décadas, o grande motor de produção científica e tecnológica que impulsionou Silicon Valley, um lugar internacionalmente reconhecido como uma das regiões de alta tecnologia mais produtivas do mundo. A mobilidade de estudantes e de professores entre universidades permite trocas frutuosas de experiências, de intercâmbio de culturas e de inspiração mútua pela diversidade e pela complementaridade. Considero, por isso, com o maior interesse a possibilidade de estabelecer programas de intercâmbio de estudantes entre Universidades portuguesas e Stanford, de forma similar ao que tem acontecido com outras Universidades norte-americanas de grande prestígio, como Carnegie Mellon, MIT ou Austin. Sei que muitos alunos portugueses desejariam integrar estes programas e estou certo de que estudantes de Stanford poderiam também realizar parte dos seus trabalhos em universidades portuguesas."*

Conferência do Presidente da República "Portugal: A outra história - Ligação ao futuro", Universidade de Stanford, Califórnia, 14 de Novembro de 2011

---

#### Entidades

- Universidades,
- Governo
- Empresas de grande dimensão

#### KPI

- # de alunos e de professores em intercâmbio
- Visitas/ estadias de professores a Portugal
- Área de I&D conjuntas
- Patentes resultantes e start-ups impactadas
- Evolução anual

---

#### Calendário

- Arranque até final de 2013

#### Financiamento

- Estado e universidades
-

## 1.6 Intermediação de Esforços Relativamente ao Continente Africano

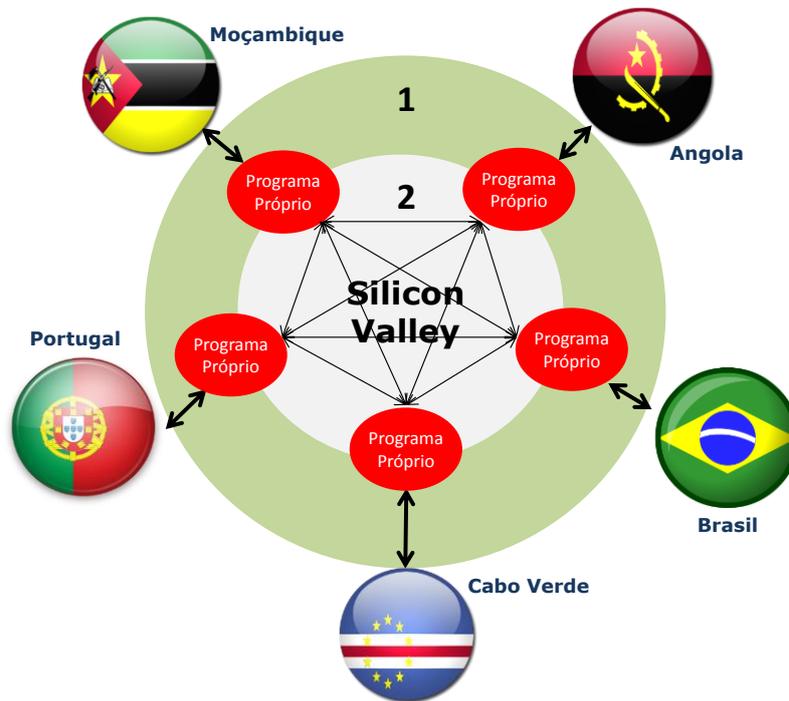
- O objetivo é promover Portugal como plataforma de apoio à ligação a Silicon Valley dos PALOP e países africanos onde haja empresas portuguesas.



*"Silicon Valley está a investir bastante na internacionalização. Mas os prestadores de serviço e investidores têm de se adaptar à cultura de negócio de novos países. Portugal pode ser um parceiro relevante neste processo, em vários pontos de globo."*

Jorge Portugal, Assessor do Presidente da República para a Inovação

- Os benefícios seriam para todos na cadeia de valor:
  - Países africanos, que teriam apoio de rede, de credibilização e de serviços prestados;
  - Portugal, na prestação de serviços e no desenvolvimento de mercados e de parcerias;
  - Silicon Valley, com o aumento de eficiência na relação com mercados menos maduros.
- O objetivo seria estimular e apoiar cada país a ter um Programa de Empreendedorismo Inovador independente e direto com Silicon Valley. Isso permitiria a cada país a sua aprendizagem e evolução própria e retirar benefícios de *cluster* para cada país – formação, capital, redes de conhecimento, novos modelos, mercados globais – nível 1 na imagem.
- A seguir seria promovido um nível de interação entre os países lusófonos em Silicon Valley – nível 2 na imagem – evoluindo de ligações ténues para ligações estáveis e para ligações covalentes, permitindo níveis superiores de vantagem competitiva de cada parceiro da rede/ ecossistema:
  - de Ligações Ténues - informação pouco relevante, relações informais;
  - para Ligações Estáveis - negócios conjuntos, trocas e relações contratuais e recorrentes;
  - para Ligações Covalentes - projetos e negócios conjuntos, partilha de relacionamentos e de recursos, criam eficiência mútua.



**Entidades**

- Estado
- Grandes empresas
- incubadoras

**KPI**

- # de países envolvidos
- # de negócios realizados
- Evolução anual

**Calendário**

- A iniciar em 2013

**Financiamento**

- Dos próprios participantes
- Inicial: Estado, universidades, associações e empresas patrocinadoras

## 1.7 Rede Portuguesa na Califórnia

- A ligação entre Portugal e Silicon Valley deve ser mobilizada e implementada por um efeito de comunidade, isto é, por uma visão partilhada entre vários agentes com interesses de negócio e outros que sejam complementares a atuarem de forma dinâmica conforme as oportunidades que surgem. Para este feito, a mobilização dos dois lados é essencial.
- Importa, acima de tudo, estabelecer plataformas de credibilização da imagem de Portugal e dos empreendedores portugueses, promover unidade de esforços, promover o apoio em rede aos empreendedores de origem portuguesa no Valley, como aliás, têm feito outros países.
- A constituição de uma rede forte e coesa de empreendedores portugueses na Califórnia (Silicon Valley e o resto da Califórnia), unida por propósitos comuns, seria de uma enorme mais valia para a rede constituída, para os portugueses e luso-americanos residentes na Califórnia e também para Portugal.
- Neste contexto, devem ser identificadas:
  - Redes já constituídas de portugueses na Bay Area (há várias a nível universitário e de *network* empresarial);
  - Entidades representativas (como a PALCUS e a PAPS);
  - Entidades de Silicon Valley com quem interesse estabelecer contactos e funcionar em rede (Tech America, Bay Area Economic Council, etc.);
  - Empresários portugueses bem estabelecidos na Califórnia;
  - Políticos portugueses (há congressistas estaduais de origem portuguesa na Califórnia, entre outros a nível autárquico).
- Deve ser promovida a interação com estas entidades e personalidades, promovendo proximidade e a criação de propósitos comuns.
- A Associação Silicon Valley Bridge to Portugal congrega um conjunto de personalidades de ambos os lados e poderá dar um bom contributo para este intercâmbio.

---

### Entidades

- Ecossistema

### KPI

- Poder de agregação das entidades criadas
- Atividade desenvolvida pelas entidades

---

### Calendário

- Contínuo

### Financiamento

- Sem necessidade de financiamento
-

## 1.8 Portugal Califórnia Strategic Partnership

- A economia portuguesa precisa de novos paradigmas de desenvolvimento. Podemos executar medidas incrementais de elevado valor, o que já é positivo. Mas muito melhor seria ter a capacidade de fazer apostas estratégicas de médio e longo prazo.
- Portugal precisa de definir e implementar parcerias de longo alcance, com várias economias – onde se poderiam incluir a China, Angola, PALOPs em geral, Brasil, Espanha – mas necessariamente também o Estado da Califórnia.
- Para além de Silicon Valley e do *cluster* TICE, a Califórnia tem:
  - Vários *clusters* de desenvolvimento que interessam a Portugal, nomeadamente na área da energia, da biotecnologia, equipamentos médicos, dos transportes, dos *media*, da agricultura (vinho), tecnologias da educação, das pescas e do mar, entre outros;
  - Uma elevada concentração de luso-descendentes em todas as posições económicas, sociais e políticas;
  - Uma abertura cultural maior do que a dos outros estados americanos;
  - Uma forte rede de ligações internacionais, especialmente ao Pacífico, à China e à América Latina, os novos mercados de crescimento a nível mundial.
- O objetivo desta ação é definir e mobilizar políticos, empresários e académicos para uma aposta de fundo e de longo prazo – a 5, 10 e 20 anos – com o Estado da Califórnia com impactos estruturantes na economia portuguesa.
- O exemplo da Parceria Chile Califórnia e os resultados práticos positivos para a economia do Chile e da Califórnia deveriam servir de benchmark para o desenho e implementação da parceria entre Portugal e a Califórnia. Efectivamente, o Chile tem dado saltos no seu desenvolvimento através da parceria iniciada com a Califórnia.

### Chile California Partnership

A parceria do Chile com a Califórnia é motivada pelos governantes do Chile como uma forma de acelerar o desenvolvimento do Chile, ligando-o ao maior centro de inovação a nível mundial. O Presidente Sebastian Piñera estabeleceu o compromisso de eliminar a pobreza e colocar o Chile no grupo de países desenvolvidos, e para tal tem o objetivo de acelerar o crescimento económico para valores acima dos 6% anuais de uma forma sustentável, sobretudo com um

foco na **inovação, eficiência, criatividade** e no desenvolvimento do **capital humano**.

A **Chile California Partnership** (CCP) surgiu na sequência da assinatura do acordo de comércio livre entre o Chile e os Estados Unidos em 2004 e está integrada numa estratégia de abertura do Chile aos mercados globais.



A atual Chile California Partnership veio estruturar um longo relacionamento entre ambas as partes, e foi lançada em 2010 com uma visita do Presidente Piñera à Califórnia, a convite do então Governador Schwarzenegger. Esta visita culminou numa missão de negócios com a duração de uma semana e que teve o envolvimento de delegações lideradas pelos Ministros da Economia, Energia, Cultura e Agricultura, levando à assinatura de vários acordos bilaterais.

De destacar a agenda da delegação que acompanhou o Ministro da Economia composta por um grupo de empreendedores. Esta missão teve a duração de três dias e incluiu uma visita à sede da **Google**, às universidades de **Berkeley** e **Stanford** e uma apresentação dos seus projetos aos principais **Venture Capitalists** de **Silicon Valley**.

Desta visita ficou claro que para o desenvolvimento do Chile havia a necessidade de globalização do país e da sua integração nas redes internacionais de talento e financiamento. Nesse sentido foi lançado durante esta visita o programa **Start Up Chile**, um programa que tem chamado a atenção dos *media* e da comunidade global de empreendedorismo e que colocou o Chile no mapa global da inovação

ST>RT-UPCHILE



Para além deste programa foram assinados acordos e criadas parcerias em diversas áreas, incluindo TIC, educação, cooperação ambiental, investigação e desenvolvimento nas áreas das energias limpas e agricultura, entre outros, fazendo desta parceria entre o Chile e a Califórnia um importante catalisador do crescimento económico do Chile.



Por forma a manter viva esta parceria foi também criada uma conferência anual que teve início em 2012, o **C3 – Chile California Conference** – sobre os temas do desenvolvimento sustentável, educação e inovação e empreendedorismo, num

formato que inclui seminários e *workshops*. Em 2012 esta conferência teve lugar na UC Davis em Sacramento.

A parceria do Chile com a Califórnia teve início há 50 anos atrás, com o Chile Califórnia Plan, proposto pelo Chile, que queria acelerar o seu desenvolvimento, e acedido pela Califórnia, que queria alargar os seus mercados. Esta parceria inicial foi focada na formação académica nas universidades da Califórnia e teve um elevado impacto na economia chilena, nomeadamente no desenvolvimento da indústria do vinho chileno, na educação, nos transportes e nas engenharias.

Hoje em dia o número de protocolos entre os dois Governos, universidades e centros de investigação, empresas e instituições públicas é muito elevado, bem como o relacionamento económico entre o Chile e a Califórnia.

É uma forte recomendação deste estudo a criação de uma parceria estratégica entre Portugal e a Califórnia. Indicativamente, propõe-se que seja estruturada da seguinte forma:

- Constituição de um **grupo de trabalho** composto por um grupo restrito de entidades (empresas, políticos e académicos) com interesse na criação desta parceria. Este grupo de trabalho deverá definir as áreas e setores estratégicos para esta parceria, bem como os seus objetivos específicos, para serem apresentados ao Governo Português e ao Governo da Califórnia. Este grupo de trabalho deve incluir representantes de ambos os lados. Complementarmente, o Governo Português deverá começar a trabalhar nesta matéria, em articulação com este grupo de trabalho.
- A **Associação Silicon Valley Bridge to Portugal**, com membros em ambos os lados, poderá ser a entidade iniciadora deste grupo de trabalho.
- **Visita do Primeiro-ministro à Califórnia**, incluindo Silicon Valley, acompanhado de Ministros das áreas definidas como estratégicas para esta parceria, bem como representantes de empresas, universidades, incubadoras, empreendedores e investidores;
- Esta visita deverá incluir, entre outros, reuniões com representantes das mais importantes **empresas tecnológicas** localizadas em Silicon Valley (ex: Google, Cisco...), visita a uma **incubadora** (ex: Plug and Play Tech Center ou nestGSV, onde estão presentes empresas portuguesas), visita a **Stanford e Berkeley**, reunião com **investidores** e apresentação de projetos a uma audiência de **Venture Capitalists** de Silicon Valley;



- Durante esta visita deverão ser criadas parcerias focadas em objetivos e setores concretos (a definir pelo grupo de trabalho sugerido acima e a ser trabalhado previamente pelo Governo) sendo sugeridas as seguintes áreas:
  - **Energia.** Existe um forte *cluster* português nas energias limpas e a Califórnia é o Estado mais avançado em termos de energias limpas nos EUA. Silicon Valley concentra um grande investimento em energias limpas. O território a Norte de San Francisco está apostado em desenvolver uma região ampla baseada nas energias renováveis. A EDP é uma das empresas líderes mundiais em energias renováveis. A EDP tem já presença em Silicon Valley com a EDP Ventures e na Califórnia com a EDP Renováveis;
  - **Tecnologias de Informação e Comunicação.** Silicon Valley é o maior ecossistema mundial em TIC. Portugal está a apostar fortemente neste setor, tendo já várias empresas de relativo sucesso. A Portugal Telecom é uma das empresas mais inovadoras do setor das telecomunicações e está a construir em Portugal o 6º maior Data Center a nível mundial.
  - **Transportes/ Sector Automóvel.** O desenvolvimento do carro elétrico do futuro, é uma das apostas de Silicon valley, onde vários dos maiores fabricantes mundiais têm centros de I&D e parcerias locais. Portugal fez recentemente uma aposta no carro elétrico. Os transportes em geral é um setor onde se está a

apostar em Portugal. O grupo do Ecossistema dos Transportes tem a sua origem numa viagem a Silicon Valley.

- **Biotecnologia.** Um dos setores de maior relevância em Silicon Valley e em crescimento inicial em Portugal.
- **Defesa/ Aeroespacial/ Materiais.** A *Critical Software* é líder mundial no desenvolvimento de soluções críticas aplicáveis a este setor. Existem em Portugal várias empresas e investigação desenvolvida na área da tecnologia de materiais e com a localização da Embraer em Évora existe o potencial de desenvolvimento deste setor.
- **Tecnologias da Educação.** Silicon Valley é um dos líderes mundiais nesta área, estando várias empresas líderes a desenvolver novas tecnologias da educação, como a Google e a Apple, e vários institutos a investigar esta área, como o SRI. Portugal desenvolveu um forte *cluster* de tecnologias de educação e precisa de continuar a investir na inovação.
- **Agricultura e Mar.** Califórnia é base de muitos empresários luso-americanos, oriundos dos Açores, dedicados à agricultura (vinho entre outros) e à pesca. Portugal está neste momento a desenvolver o seu *cluster* do Mar.

---

**Entidades**

- Estado
- Grandes empresas
- Universidades

**KPI**

- Impacto económico em várias vertentes
- Evolução anual

---

**Calendário**

- Montar em 2013
- Iniciar em 2014

**Financiamento**

- Dos próprios participantes
  - Inicial: Estado, grandes empresas, universidades
-

## 3.2. Trazer Silicon Valley Até Portugal

Para além do movimento da vertente Portugal - Silicon Valley é necessário também atuar na vertente Silicon Valley - Portugal. A primeira vertente, ligação Portugal - Silicon Valley, irá, por natureza, implicar na segunda, uma vez que as pessoas retornam e trazem um conjunto de aprendizagens, conhecimentos, contactos, investimentos, entre outros, que depois impactam no ecossistema empreendedor.

No entanto, deverão também ser definidas ações concretas de mobilização de elementos de Silicon Valley para Portugal, trazendo assim, **em primeira mão**, um pouco de Silicon Valley para Portugal, através de empreendedores, peritos, mentores, investidores, prestadores de serviço e professores de Silicon Valley.

Neste contexto, há dois formatos a considerar: um é a atração de elementos para objetivos concretos, que implicam uma **estadia** de curta, média ou longa duração. Outra, não menos importante, é a **circulação** destas pessoas por Portugal, com passagens muito curtas, mas importantes em termos de *networking* e passagem de conhecimento. **Colocar Portugal no circuito de Silicon Valley**, envolve um conjunto mais vasto de ações, ou seja, a implementação das outras ações recomendadas neste estudo.





*"Importar modelos diretamente de Silicon Valley não seria inteligente. Mas teríamos grandes vantagens em reforçar em Portugal, entre outras coisas, duas vertentes fundamentais da cultura de Silicon Valley.*

*Primeiro, a cultura de orientação para o mercado, para o consumidor. Quem paga? Porque haverá de pagar? É competitivo com outras ofertas concorrentes? São perguntas que devem orientar um empreendedor, um investidor, uma start-up, desde o início. Deste modo, ganham força as apostas focadas em mercados endereçáveis grandes, globais. Bem como uma postura de "move out of the building", i.e. focar o desenvolvimento na compreensão do mercado e não na tecnologia.*

*Em segundo lugar, a cultura de bootstrapping e de lean start-up. Começar com pouco e ir obtendo financiamento à medida que se vai progredindo e provando a mais-valia. Isso exige muito foco no essencial, muita pressão na aceleração de colocação da ideia no mercado, e requer investimento de recursos próprios antes de se ir a capitais de risco e à banca."*

Jorge Portugal, Assessor do Presidente da República para a Inovação

**Tabela 5: Ações da Vertente 2 "Trazer Silicon Valley Até Portugal"**

<b>Vertente 2. Trazer Silicon Valley Até Portugal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Eventos, Oradores e Peritos</li><li>2.2. Fundos de Investimento</li><li>2.3. Aceleradoras em Portugal</li><li>2.4. Formação Especializada e <i>Mentoring</i></li></ul>
---	---

## 2.1 Eventos, Oradores e Peritos

- Uma das formas mais fáceis e eficientes em termos de custo, de trazer um pouco de Silicon Valley até Portugal é a organização de eventos em Portugal com a participação de elementos de Silicon Valley.
- O Silicon Valley Comes to Lisbon é um excelente exemplo de um evento que pode ter um impacto grande na comunidade empreendedora.
- A qualidade das pessoas envolvidas neste processo é fundamental. A atração de uma pessoa de elevado gabarito tem um impacto muito maior do que a atração de várias pessoas de pouco impacto.
- Por este motivo, propõe-se à consideração da comunidade empreendedora a atração de um grande nome de Silicon Valley para um evento em Portugal, uma vez por ano.
- Seria interessante e mais eficiente, associar estas visitas e eventos a atividades em curso e envolver um largo número de agentes do ecossistema, por forma a funcionar como reforço e por maximização de sinergias.
- A partilha de informação, de contactos, de mentores e peritos entre várias entidades é um comportamento que parte de uma praxis e não é possível de prescrever ou planear.
- Muitas personalidades deslocam-se à Europa por um vasto conjunto de motivos, negócios e eventos. Uma das formas mais eficientes de angariar pessoas para Portugal é proceder ao despiste destas presenças e promover uma atualização de circuito, por forma a incluir Portugal.

---

<b>Entidades</b>	<b>KPI</b>
Ecossistema em geral	# de pessoas em circuito por Portugal Perfil as pessoas angariadas Número de participantes e entidades envolvidas e rede Evolução anual
<b>Calendário</b>	<b>Financiamento</b>
Contínuo	Do ecossistema

---

## 2.2 Fundos de Investimentos

- Os investidores em Silicon Valley estão muito focalizados no mercado local, por motivos de comodidade, de proteção legal, de interesse na concentração em *hub*, e excesso de oferta.
- No entanto, tendo em atenção a inflação de preços de *start-ups* em Silicon Valley, a emergência de novos *clusters* de empreendedorismo inovador, há muitos investidores, especialmente em certos segmentos, que estão interessados e disponíveis para investir fora de Silicon Valley.
- Estão inclusivamente identificados potenciais VCs e BAs com apetência e interesse em criar fundos conjuntos com investidores portugueses.
- A formação de fundos de investimentos mistos portugueses e americanos poderia aumentar a disponibilidade de investimento em Portugal, especialmente para certo tipo de projetos mais inovadores e de rutura tecnológica.
- Independentemente de se criarem fundos mistos, nada impede que se promova o investimento conjunto perante oportunidades concretas, partilhando risco, aumentando a capacidade de financiamento e de apoio de negócio.
- Para promover esta ação, é necessário o Governo analisar e alterar as regras fiscais (imposto sobre mais valias e investimento estrangeiro) e legais (garantias e burocracia) por forma a tornar Portugal mais atraente para o investimento direto estrangeiro.
- A participação de investidores portugueses em fundos de Silicon Valley (ou internacionais) como já faz a EDP Ventures e a ES Ventures é também uma boa forma de pequenos investidores terem acesso a um *sourcing* global de ideias e a um maior *deal flow*.

---

### Entidades

- Sociedades de Capital de Risco
- Governo

### KPI

- # de fundos, valor do montante disponível e investido e resultados dos investimentos
- Impacto económico em várias vertentes
- Evolução anual

---

### Calendário

- Montar em 2013
- Iniciar em 2014

### Financiamento

- Dos próprios investidores
  - Inicial: Estado, capitais de risco
-

## 2.3 Aceleradoras em Portugal

- Silicon Valley tem conseguido criar com enorme sucesso um largo conjunto de incubadoras e aceleradoras, que desempenham um papel importante no crescimento e sucesso das suas *start-ups*.
- Muitas destas incubadoras e aceleradoras têm um alcance global. Outros, são a base de programas de aceleração de muitas empresas de outros países, por iniciativa individual ou dentro de programas estruturados de aceleração. Os termos incubadora e acelerador são utilizados com conotações diferentes por diferentes autores.
- Em alguns casos, estas incubadoras/ aceleradoras são baseadas em modelos de *equity*, noutras em modelos de *real estate*. As incubadoras/ aceleradoras de *equity* têm mais eficácia, mas estão focadas exclusivamente no sucesso das *start-ups* onde investem e por isso têm pouca ou nenhuma flexibilidade para acomodar os objetivos de outros países e de *start-ups* que ainda não atingiram um certo patamar de interesse de investimento para essa incubadora/ aceleradora em específico (que pode ser especializada ou decidir em termos do seu portefólio e não do mérito absoluto e de mercado da *start-up*) e que precisam de apoio para o seu crescimento.
- Por outro lado, as incubadoras/ aceleradoras de *real estate*, obtêm as suas receitas da prestação de um vasto conjunto de serviços a *start-ups* com elevado potencial, mas que ainda precisam de algum desenvolvimento antes de receberem investimento externo (funcionam como incubadoras e como aceleradoras ao mesmo tempo). Estas incubadoras/ aceleradoras de *real estate* também investem em algumas empresas que alojam e estão focadas em providenciarem um ecossistema completo para o desenvolvimento das *start-ups* que alojam, nomeadamente acesso a capital, através de fóruns especializados que organizam.
- As aceleradoras de *real estate* têm assim bastante flexibilidade e vocação para apoiarem *start-ups* de outros países em termos individuais e programas estruturados e coletivos de outros países.
- Seria da maior importância trazer uma ou várias destas incubadoras para operarem em Portugal, preferencialmente em articulação e parceria com incubadoras/ aceleradoras locais, e investidores, por forma a trazer a rede de contactos, o *mentoring* e o expertise destas entidades para Portugal e promover ligações não só a Silicon Valley, mas também a outros mercados onde a incubadora/ aceleradora esteja presente.
- Para ter maior impacto, esta presença deverá envolver operações concretas em solo português, com equipas com experiência em Silicon Valley.

- A presença do Founders Institute em Portugal, através da Beta-I, é uma boa iniciativa. O Founders Institute está montado para operar a nível global e está focado em empresas em fase de embrião, trazendo melhores práticas para o ecossistema português.
- A atual parceria do ISCTE com o MIT é também um modelo de elevado contributo para o ecossistema, atuando numa fase mais madura e avançada das *start-ups*.
- Propõe-se a implementação **de vários modelos**, conforme a capacidade de iniciativa, interesse e oportunidade:
  - **Concurso público** promovido pelo Estado, baseado em termos de referência precisos, para selecção de uma incubadora para sedeação em Portugal. Deveria ser definido e comunicado:
    - o montante a pagar pelo Estado Português;
    - o tipo de presença a assegurar em território português (pelo menos uma pessoa experiente presente no nosso ecossistema);
    - tipo de serviços a assegurar;
    - número de *start-ups* a apoiar e de iniciativas a desenvolver, com KPIs precisos;
    - critérios de qualificação.
  - **Iniciativa privada**, e comercial promovida por entidades do ecossistema.
  - **Iniciativa empresarial**, para construção de uma parceria entre incubadora(s) de Silicon Valley com grande(s) empresa(s) portuguesa(s), com alcance não só em Portugal, mas também em mercados externos, nomeadamente nos PALOP.

---

**Entidades**

- Incubadoras
- Grandes Empresas
- Universidades
- Estado

**KPI**

- # de parcerias/ incubadoras externas
- # de *start-ups* apoiadas e resultados obtidos (financiamento, exists, desempenho)
- Evolução anual

---

**Calendário**

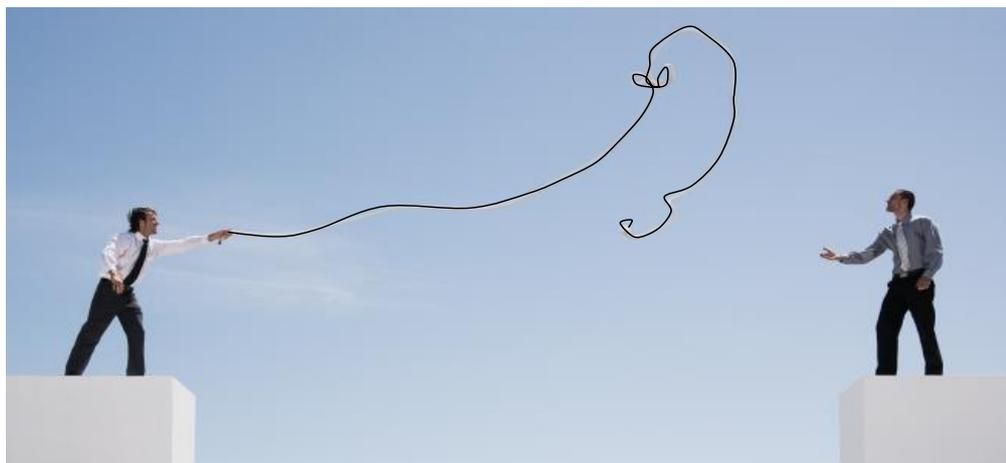
- Montar uma parceria em 2013
- Montar uma segunda em 2014

**Financiamento**

- Dos próprios participantes e potencialmente do QREN e Estado.
-

## 2.4 Formação Especializada e *Mentoring*

- Uma das formas mais eficazes de passar conhecimento é a organização de formação especializada dirigida a segmentos específicos do ecossistema português.
- Por vezes é difícil levar um grande número de pessoas a Silicon Valley por motivos logísticos e financeiros. Nesses casos, a promoção de ações de formação em Portugal é um bom método de transmitir conhecimento.
- Há áreas específicas onde as ações de formação serão mais úteis ao ecossistema empreendedor português, nomeadamente, prototipagem, *design thinking*, financiamento de risco (*venture financing*).
- Por outro lado, a mobilização de mentores de Silicon Valley para apoiar os empreendedores portugueses poderá ter um impacto muito relevante nas *start-ups* portuguesas. Há pouca experiência de empreendedorismo de sucesso em Portugal e por isso, o apoio de mentores internacionais poderá colmatar esta falha no ecossistema. Não será fácil mobilizar o interesse e a disponibilidade de quem tem muitas solicitações e está bastante ocupado.
- Por este motivo, a melhor forma de mobilizar mentores de Silicon Valley será através das incubadoras portuguesas com ligações internacionais e de empresas de grande dimensão que podem mobilizar peritos especializados para o seu ecossistema.
- Será também importante avaliar o valor e interesse na constituição de redes de mentores *online*.



---

<b>Entidades</b>	<b>KPI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestadores de Serviço</li><li>• Grandes Empresas</li><li>• Universidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• # de ações de formação e de participantes</li><li>• Satisfação dos participantes</li><li>• Evolução anual</li></ul>
<b>Calendário</b>	<b>Financiamento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contínuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dos próprios participantes</li><li>• Inicial: eventualmente do POPH</li></ul>

---

## 4. Recomendações para o Ecossistema Empreendedor em Portugal

### GLOBALIZAÇÃO – ECOSSISTEMA – ESPECIALIZAÇÃO

Consideramos que o ecossistema de empreendedorismo capaz de criar e desenvolver empresas globais em Portugal tem de se focar no que é fundamental, ou seja, em três pilares fundamentais:

- i) Acelerar a **globalização** de todo o ecossistema empreendedor;
- ii) Reforçar a integração do **ecossistema** empreendedor; e
- iii) Focar na **especialização** do ecossistema ou dentro do ecossistema.

Acresce um quarto pilar mais genérico, onde se inserem recomendações de **melhoria da eficiência dos fatores** que influem no ecossistema. No entanto, a maior parte das recomendações inserem-se nos três primeiros pilares.



**Tabela 6: Pilares de Intervenção para Reforço do Empreendedorismo Global em Portugal**

<p><b>Acelerar a Globalização</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O empreendedorismo nas TICE é global e democratizado pelo acesso rápido e barato à internet, ao <i>software</i> livre e a ecossistemas integrados (ex. apps).</li> <li>• Por isso, numa lógica simples, direta e evidente, o nosso ecossistema empreendedor TICE deve ser global – o ecossistema não é completo e eficiente sem uma parte internacional, funcional e forte.</li> <li>• Todas as dimensões do ecossistema têm de ser globais.</li> </ul>
<p><b>Reforçar a Integração do Ecossistema</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comparação com Silicon Valley ilustra que uma das suas grandes vantagens competitivas é a forma como os vários elementos do ecossistema se interligam fortemente. Tendo em conta esta constatação, é fundamental que o nosso ecossistema funcione como tal, seja um ecossistema integrado. Para esse efeito:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Devemos construir complementaridades e sinergias;</li> <li>○ Garantir esforços integrados com a cadeia necessária de agentes e de actividades;</li> <li>○ Promover relacionamentos fortes entre os principais agentes do ecossistema;</li> <li>○ Favorecer operações continuadas e sustentadas entre eventos;</li> <li>○ Reforçar os aspetos culturais que fomentem as relações de confiança que são essenciais para um trabalho interdependente implicado pelo funcionamento em rede e em ecossistema.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Focar na Especialização</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No mercado global a concorrência acentua-se. Neste contexto, a inovação, o foco e a especialização são essenciais para ter sucesso no mercado global, especialmente para mercados internos pequenos.</li> <li>• As apostas especializadas permitem foco de esforço, e têm maior probabilidade de sucesso.</li> <li>• Todo ecossistema empreendedor em Portugal tem de se especializar para melhor se diferenciar e vencer no mercado global.</li> </ul>

**Aumentar a Eficiência dos Fatores**



- Independentemente dos três grandes pilares de atuação, há condições objetivas que condicionam ou alavancam a criação e o crescimento das empresas que devem ser continuamente melhorados.
- Para além dos aspetos macroeconómicos (reformas estruturais, equilíbrio e disciplina orçamental, política de estímulo ao investimento e ao crescimento), há um conjunto de matérias objetivas a vários elementos do ecossistema que importa endereçar.
- É aqui que a ação do Governo se deve concentrar mais – financiar e criar condições ao desenvolvimento do empreendedorismo, em vez de tutelar. Nos outros três pilares, a principal responsabilidade de ação é dos próprios agentes do ecossistema.

## 4.1. Pilar 1. Acelerar a Globalização

Neste pilar estão identificadas recomendações e ações “de dentro para fora” e “de fora para dentro”.

**Tabela 7: Ações do Pilar “Acelerar a Globalização”**

<p><b>Ações do Pilar 1 – Acelerar a Globalização</b></p>	<p><b>De Dentro para Fora</b></p> <p>1.1. Ponte Estruturada com Silicon Valley (vertente 1 da ligação a Silicon Valley)</p> <p>1.2. Ponte Global com Mercados Alavanca</p> <p>1.3. Rede Lusófona de Empreendedorismo</p> <p>1.4. Reforço da Ligação das Universidades a Redes Internacionais de Inovação</p>
	<p><b>De Fora para Dentro</b></p> <p>1.5. Trazer Silicon Valley para Portugal (vertente 2 da ligação a Silicon Valley)</p> <p>1.6. <i>Smart Portugal (West Coast of Europe: 1. Atração e 2. Promoção)</i></p> <p>1.7. <i>10 Reasons to Start Up In Portugal (Pitch do país)</i></p> <p>1.8. <i>Screening</i> Internacional de Projetos de Investimento</p> <p>1.9. Especialistas Internacionais em Portugal</p> <p>1.10. Redes Globais de <i>Mentoring</i></p> <p>1.11. <i>Erasmus</i> Empreendedor</p> <p>1.12. Promoção do Conceito do Empreendedorismo Global</p>

## 1.1 Ponte Estruturada com Silicon Valley

- Largo conjunto de ações, descritas na Vertente 1 de “A. Ligação a Silicon Valley”, nomeadamente:
  - Promoção de visitas regulares e intensivas a Silicon Valley, de estudantes e académicos, executivos, empreendedores e decisores políticos;
  - Promoção da incubação/ aceleração de *start-ups*/ *spin-offs* e EEPC em Silicon Valley;
  - Criação de fundos de investimento para suportar a ligação a Silicon Valley;
  - Ser prestador de serviços a Silicon Valley (desenvolvimento de *software*);
  - Promover ligações às Universidades da Bay Area, especialmente à Universidade de Stanford;
  - Intermediar/ alavancar esforços de ligação de Silicon Valley ao continente africano;
  - Promover rede portuguesa em Silicon Valley;
  - Portugal Califórnia *Strategic Partnership*.

## 1.2. Ponte Global com Mercados Alavanca

- O estudo ilustra como estão a emergir novos *clusters* de empreendedorismo inovador a nível mundial, cada vez mais ligados entre si e com Silicon Valley.
- A economia mundial tem novos mercados de crescimento.
- Deste modo, é altamente recomendável ligar de forma estruturada e continuada as *start-ups* portuguesas a *hubs* mundiais de inovação e a aceleradores globais de empreendedorismo, i.e. aos *super-clusters* de inovação e empreendedorismo que estimulam o crescimento económico mundial.
- Propõe-se a criação de centros de incubação e aceleração/ *co-working* em cerca de 5 a 10 mercados selecionados criteriosamente, acompanhado de fundo específico de financiamento das *start-ups*/ empresas. Deve envolver parcerias com empresas portuguesas e dos locais de destino, bem como universidades.
- Esta política já está a ser seguida por alguns países como a Suíça e a Dinamarca.
- Este esforço deve ser promovido e financiado pelo Estado, mas gerido por privados, no âmbito de parcerias público-privadas.
- Exemplos: para além de Silicon Valley, devem ser considerados os seguintes locais: Londres, Boston, Nova Iorque, Singapura, São Paulo, Berlim, Xangai, Bangalore, Macau, Telaviv.
- Recomenda-se também que grandes empresas, como por exemplo a Portugal Telecom e a EDP, desenvolvam incubadoras em mercados chave que juntem *start-ups* portuguesas com *start-ups* locais.



---

**Entidades**

- Governo
- Grandes Empresas em parceria com Prestadores de Serviço

**KPI**

- # de locais em mercados âncora
- # de empresas participantes
- Resultados económicos em termos de vendas e exportações

---

**Calendário**

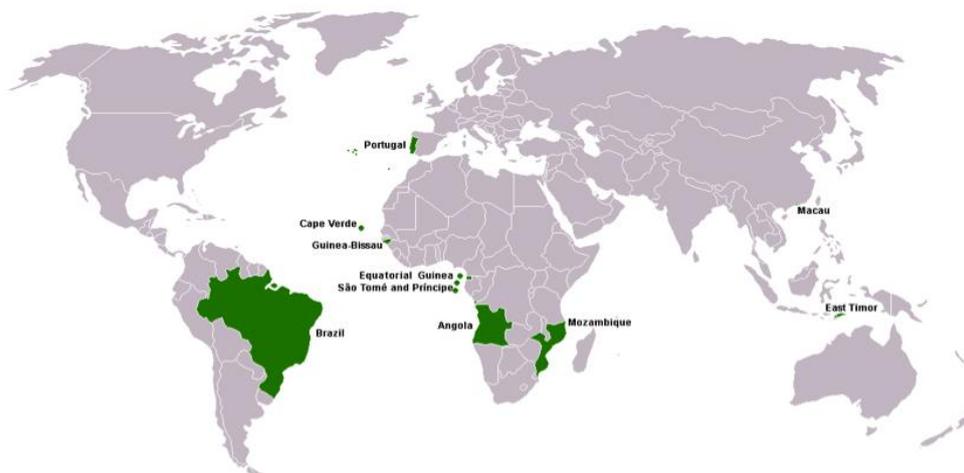
- Implementação sustentada por forma a criar condições de sucesso

**Financiamento**

- Público
  - Grandes empresas, bancos e VCs
-

### 1.3. Rede Lusófona de Empreendedorismo

- Os países de língua oficial portuguesa representam 4,6% do PIB mundial, com economias a crescer acima da média mundial nos próximos 10 anos.
- Há países que falam português em quase todos os grandes mercados; União Europeia, 1 BRIC, países africanos de maior crescimento, Ásia (Timor) – China (região de Macau).
- A Diáspora tem também uma presença bastante alargada a nível global.



- Portugal tem laços históricos amigáveis com um vasto conjunto de países a nível mundial.
- Para as *start-ups* que falam português, o teste de protótipos e obtenção de tração com os primeiros clientes a nível global enfrentam a barreira da língua e dos mercados associados a línguas.
- Neste contexto, deveria ser promovida uma rede mundial lusófona de empreendedorismo, que possibilite explorar de forma interna o mercado que representa 4,6% do PIB mundial, facilitando o teste de protótipos e modelos de negócio em português.



- Adicionalmente, Portugal deve, no seu próprio interesse, apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo nos países africanos, passando *know-how*, competências e prestadores de serviço e rede e credibilidade internacional.

---

**Entidades**

- Prestadores de Serviço

**KPI**

- # de incubadoras envolvidas na rede e de start-ups
- # de empregos e negócios gerados

---

**Calendário**

- Incremental, começando no imediato

**Financiamento**

- Pelos próprios países
-

## 1.4. Reforço da Ligação das Universidades a Redes Internacionais de Inovação

- As universidades portuguesas têm estado a fazer um caminho notável de ligação internacional a outras universidades, centros de investigação, redes de competência, e outros centros de conhecimento.
- Mas é preciso acelerar o processo, porque todo o mundo está a fazê-lo e o paradigma do ensino está a mudar, com a internet, para prestadores de serviço globais e potencialmente dominantes.
- Adicionalmente, interessa fazer ligações com grandes empresas internacionais.
- A área das engenharias é a que trará mais retorno ao investimento.

---

### Entidades

- Universidades

### KPI

- # de ligações internacionais
- # de professores e alunos envolvidos e de programas de desenvolvimento de I&D conjuntos

---

### Calendário

- Contínuo

### Financiamento

- Universidades
  - Estado
-

## 1.5 Trazer Silicon Valley para Portugal

- Conjunto de ações descritas na vertente 2 da Ligação a Silicon Valley, nomeadamente:
  - Em contraponto com a exposição do nosso ecossistema empreendedor a Silicon Valley, é necessário estimular o interesse e o movimento de Silicon Valley para o nosso país.
  - Este é um desafio enorme, uma vez que uma grande parte de Silicon Valley está centrada sobre si própria e há outros destinos competitivos com Portugal.
  - No entanto, Silicon Valley está a internacionalizar-se, por necessidade própria (reforçar a sua posição como *hub* mundial, acesso a novas ideias e a talento mais em conta) e podemos focar em certos segmentos de Silicon Valley que estão disponíveis e interessados na internacionalização.
  - O foco será trazer: especialistas, mentores, fundos (VCs, BAs) e incubadoras para operarem em Portugal ou passarem por Portugal.
  - Este movimento espalha-se por várias ações propostas neste estudo.

## 1.6. *Smart Portugal - West Coast of Europe* (1. Atração e 2. Promoção)

- A situação económica do país requer, para além da situação financeira, a atração de investimento estrangeiro, uma vez que o consumo está em contração, nem o Estado nem os privados têm capital suficiente para investir e os nossos principais mercados de exportação estão em estagnação.
- Num mundo globalizado torna-se fundamental promover uma imagem moderna e especializar por forma a atrair talento e investimento direto estrangeiro. A área das TIC, pelas oportunidades que Portugal oferece, conforme ilustrado na fase de análise deste estudo, pode ser uma área chave de atração de investimento e de talento.
- Adicionalmente, o ecossistema empreendedor português é limitado pela pequena dimensão do mercado português, pelo que importa aumentar o *pipeline* empreendedor e o financiamento disponível ao ecossistema através de recursos externos.
- A capacidade de atração pode evoluir naturalmente da evolução económica (da soma atomística das partes) ou de políticas específicas e estruturadas, que englobam um conjunto sinérgico de ações. No caso português, com a contração económica, é necessário adoptar políticas proactivas de fomento económico. O setor TIC e a criação de empresas de elevado potencial de crescimento a nível global é uma das áreas críticas de desenvolvimento.



- Neste contexto, recomenda-se a **definição de um programa alargado de ações estruturadas de atração de talento empreendedor e de smart capital para Portugal, com uma designação atraente, como por exemplo, Smart Portugal** (este nome, não sendo inédito, comunica rapidamente que valorizamos as novas tecnologias, a nossa crença no nosso potencial e a intenção de apostar nesta área). O **caso do Chile** é hoje paradigmático e pode e deve ser copiado, com as devidas adaptações. Um simples trabalho de *benchmarking* poderá ilustrar vários modelos e formas de implementação desta ideia.
- Para ter sucesso, o programa deverá:
  - Envolver uma componente de **financiamento** (local e global) para atração de talento – focando na componente *early stage*, aplicando critérios claros que permitam a especialização do esforço e auto-seleção de interessados;
  - Envolver uma forte componente de **imagem e de marketing** – duas componentes emergem como importantes: a comunicação de a) um Portugal moderno em termos de competências tecnológicas e científicas e b) de qualidade de vida (*cool living*) capaz de atrair os melhores.
  - Uma forma de reduzir custos e aumentar a eficácia é envolver os **diplomatas portugueses** (com formação específica, *scripts* de suporte e material de promoção). O envolvimento de **champions** com casos pessoais de sucesso é também uma boa forma de aumentar o impacto;
  - Estar **focado e especializado em termos de segmentos** (atrair os melhores) e de **áreas** (que interessem às empresas portuguesas e à economia portuguesa) e não ser abrangente, o que levará a menor eficácia e a aumento dos recursos necessários para obter resultados. Recomenda-se um foco em países específicos, na rede internacional de VCs, em universidades específicas, e em tecnologias e especialidades pré-definidas;
  - Ser iniciado pelo Estado, mas deverá envolver um **vasto conjunto de parceiros chave**, com experiência e interesse neste projeto, o mundo corporativo português e *champions*: por exemplo a Start Up Lisboa que já está focada na atração de jovens empreendedores estrangeiros, as grandes empresas nacionais como a Portugal Telecom e a EDP, as universidades e instituições de prestígio como a Fundação Champalimou;
  - Envolver a **diáspora portuguesa** e principalmente as pessoas mais conceituadas dessa diáspora.



*"Devemos tentar atrair para empreender e investir em Portugal quem já tem relações com Portugal, aproveitando as universidades (Lisbon MBA), Erasmus, turismo, multinacionais, novos investidores, focando as nossas vantagens competitivas: infraestruturas, recursos humanos muito qualificados, qualidade de vida, entre outros"*

João Vasconcelos, Start Up Lisboa

- A **melhor forma de começar** o projecto é reunindo um conjunto de entidades que possam eventualmente ganhar com esta iniciativa.
- Um **evento anual de grande dimensão**, com um diferenciador claro (especialização económica, foco tecnológico, etc.) pode ser importante.

---

#### Entidades

- Estado
- Ecossistema Empreendedor
- Grandes empresas

#### KPI

- *Smart Portugal* estabelecido
- Resultados em termos de talento e capital atraído, por ano, por especialidade

---

#### Calendário

- Montado em 2013
- Lançado em 2014

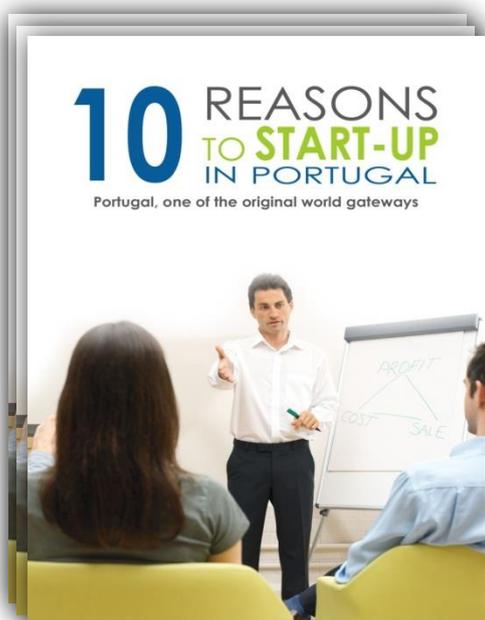
#### Financiamento

- Estado
  - Empresas
-

### 1.7. 10 Reasons to Start Up In Portugal (Pitch do país)

- A situação financeira do país, intervencionado pela Troika, não ajuda à imagem externa, pelo que **é necessário atuar proativamente para promover a imagem do país**, especialmente nesta área.
- Independentemente desta situação, a promoção de um país requer em primeiro lugar uma **consensualização da mensagem principal a passar**. Assim como as empresas, os negócios e os produtos devem desenvolver um *pitch*, também um país deve desenvolver o seu *pitch*. Neste caso, para a área do empreendedorismo.

- **Portugal deveria por isso desenvolver o seu *pitch* para a área do empreendedorismo**, utilizando as mesmas técnicas de *pitching* utilizada para as ideias de negócio. Isso facilita o desenvolvimento e a partilha de uma visão comum por todos os intervenientes da comunicação e torna o discurso mais consistente e memorável.
- O **desenvolvimento do *pitch*** deveria ser feito por um grupo de empreendedores e levado à atenção do Governo, por forma a se promover uma consensualização e partilha por todos os agentes do Estado, da economia e da sociedade, em ação sinérgica e depois comunicado massivamente em todos os *media* e em todas as interações (pequenas ou grandes, esporádicas ou continuadas).



---

#### Entidades

- Ecossistema
- Governo

#### KPI

- *Pitch* desenvolvido
- *Pitch* generalizado

---

#### Calendário

- 2013

#### Financiamento

- Apenas para a campanha de divulgação
  - Estado e ecossistema
-

## 1.8. Screening Internacional de Projetos de Investimento

- A capacidade de tomar decisões acertadas de investimento é crítica para uma economia de recursos escassos. A taxa de sucesso dos investimentos do ecossistema empreendedor português é mais baixa do que a de países comparáveis. É uma área que requer melhorias substanciais. Como o fazer?
- Num mundo global, onde os mercados de talento e ideias, de financiamento e de consumidores são cada vez mais globais, para se escolher apropriadamente investimentos em soluções competitivas a nível global **deve-se ter um screening também global** – isto é, feito pelas pessoas mais bem qualificadas, não localmente, mas globalmente.
- Numa fase inicial de avaliação muito dinheiro pode ser poupado e muito esforço pode ser melhor orientado se as entidades avaliadoras recorrerem a avaliadores que conhecem o mercado global. Dificilmente, teremos oriundos de Portugal todas as especialidades, todos os líderes de mercado, para todas as áreas.
- Por este motivo, as entidades avaliadoras de investimentos devem **utilizar primordialmente especialistas internacionais que conhecem o mercado global**, em detrimento de avaliadores sem a visão do mercado global. A utilização de especialistas globais ajuda também na evolução dos especialistas locais, se partilharem os mesmos grupos de trabalho.
- Um bom exemplo desta prática é o programa "Ignição" da Portugal Ventures que conta com um largo conjunto de especialistas internacionais nos seus painéis de avaliação.



---

### Entidades

- Entidades Avaliadoras

### KPI

- # de peritos internacionais em painéis de avaliação
- Evolução anual

---

### Calendário

- Contínuo

### Financiamento

- Por cada entidade
-

## 1.9. Especialistas Internacionais em Portugal

- Todas as entidades do ecossistema deveriam **procurar incluir nos seus quadros diretivos elementos internacionais**. Mesmo as *start-ups* e empresas beneficiariam muito se conseguissem atrair e integrar elementos internacionais nas suas equipas (por exemplo, em conselhos consultivos).
- Para competirmos com sucesso a nível global **devemos contar com os melhores especialistas internacionais**: tanto no país (a trazê-los para eventos e ações nacionais) como a gerir as entidades chave do ecossistema.
- Por este motivo, deveríamos ter uma política baseada na meritocracia e no princípio de **atrairmos os melhores para o nosso país**, portugueses ou não.
- Um perito internacional traz não só novas competências, mas também uma rede mundial de contactos, notoriedade, e está menos sensível aos pequenos obstáculos, por vezes culturais, que inibem a execução.



---

### Entidades

- Todas as entidades do ecossistema

### KPI

- # de executivos internacionais em empresas e entidades portuguesas
- Evolução anual

---

### Calendário

- Contínuo

### Financiamento

- Próprio
-

## 1.10. Redes Globais de *Mentoring*

- Um dos aspetos mais importantes para o desenvolvimento de *start-ups* é a existência de *mentoring* e a qualidade desse *mentoring*. Tanto mais que muitos empreendedores têm pouca experiência e numa fase inicial de negócio – *start-up* – as pressões veem de todo o lado. Estando a iniciarse, estas empresas não têm capacidade financeira para comprar serviços especializados ou recrutar especialistas.
- Por este motivo, um dos aspetos práticos mais relevantes para o ecossistema em Portugal é a ligação dos nossos empreendedores a mentores nacionais com experiência global e a mentores internacionais que podem em poucos minutos dar um grande contributo para as decisões de negócio e para o amadurecimento da equipa.
- Por este motivo se recomenda que as incubadoras nacionais promovam e construam redes internacionais de *mentoring* e partilhem mentores entre si.
- Estes mentores podem ser estrangeiros ou portugueses com experiência internacional ou sedeados no estrangeiro.



---

### Entidades

- Principalmente incubadoras

### KPI

- # de mentores internacionais a atuarem em Portugal e junto de *start-ups* portuguesas

---

### Calendário

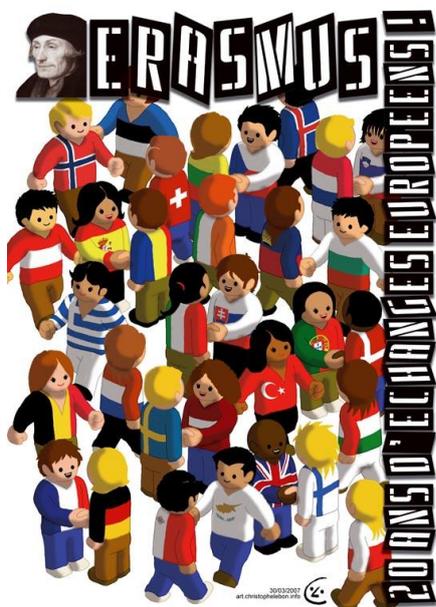
- Contínuo

### Financiamento

- Incubadoras
-

### 1.11. Erasmus Empreendedor

- Um dos principais desafios em Portugal é a criação de *pipeline* de empreendedores, ideias e *start-ups* que alimentem o ecossistema com *input* suficiente para este se tornar interessante a investidores e viável em termos económicos.
- As fontes para este *pipeline* devem vir de dentro do país (principalmente, estudantes universitários e grandes empresas tecnológicas) mas também de fora (diáspora e estrangeiros).
- Na captação de estrangeiros, a presença de estudantes estrangeiros nas universidades portuguesas através do programa *Erasmus* deverá servir de suporte a um programa de angariação de empreendedores junto dos estudantes do *Erasmus* já em Portugal.



- Propõe-se a definição de uma estratégia de captação dos estudantes de Erasmus em Portugal para a área do empreendedorismo, isto é, um **Erasmus Empreendedor**, que atuasse não só com os estudantes de *Erasmus* já em Portugal, mas também nos países de origem da rede de *Erasmus*.
- Seria uma parceria entre as universidades e as incubadoras, com eventual apoio do Compete ou do Estado, ou de associações empresariais.

---

#### Entidades

- Universidades
- Incubadoras

#### KPI

- # de estudantes de *Erasmus* cativados

---

#### Calendário

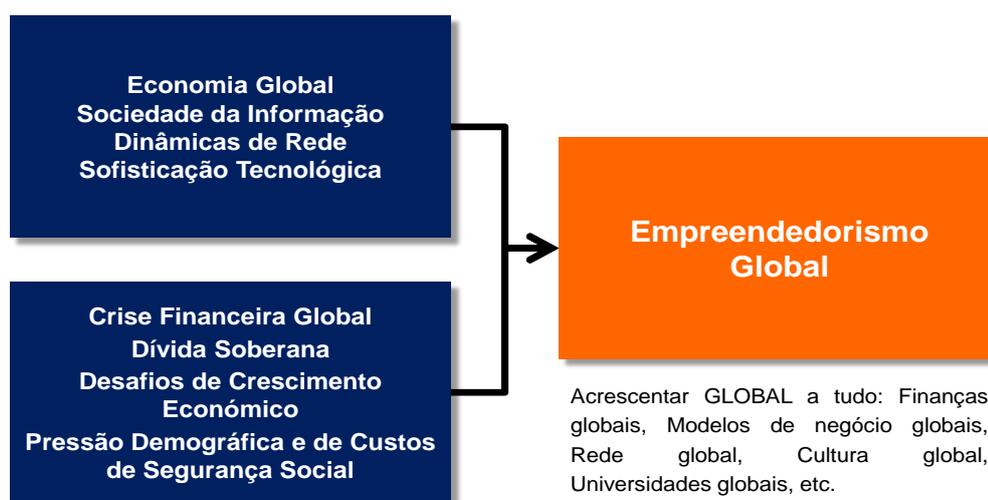
- 2013

#### Financiamento

- Universidades
  - Incubadoras
-

## 1.12. Promoção do Conceito do Empreendedorismo Global

- Será da maior importância, passar para todo o ecossistema, nomeadamente, para os jovens empreendedores, a importância do foco em mercados globais, e de tudo o que isso implica, para o próprio empreendedor, para as soluções desenvolvidas e para o modo de atuar.
- Por forma a melhor passar esta mensagem o discurso de todos os elementos do ecossistema deverá ser o “empreendedorismo global”.



### **O que é um empreendedor global? Descrevemos em inglês, a seguir.**

1. Thinks of a business proposition that is for the global economy and not for the national or local economy;
2. Searches for the next big ideia, disruptive innovation;
3. Works and builds up on collaborative networks and seeks to fit within a value chain;
4. Seeks to work with the top, with the hyperclusters of innovation and entrepreneurship;
5. Seeks to obtain global finance (reputed venture capital gives a leverage)
6. Tries to join analytics (old school) with creativity (design thinking);
7. Seeks to create economic value (Silicon Valley) not speculative value (Wall Street);
8. Looks for sustainable and socially responsible business;
9. Knows the language of business entrepreneurship - elevator pitch;
10. .... Add your own.

## 4.2. Pilar 2. Reforçar a Integração do Ecossistema

O investimento na criação de novos produtos/ empresas desenquadrado de um contexto económico claro conduz a baixos níveis de sucesso. Por outro lado, o investimento tem um superior nível de sucesso quando há integração num ecossistema económico relevante, a nível territorial (cidades), de *clusters* setoriais ou tecnológicos e de empresas.

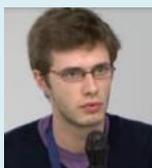
Em Portugal, é preciso desenvolver acima de tudo o *software* do ecossistema (talento, relacionamentos, processos) e não tanto o *hardware* (edifícios, planos).

**Tabela 8: Ações do Pilar 2 “Reforçar a Integração do Ecossistema”**

<p><b>Ações do Pilar 2 – Reforçar a Integração do Ecossistema</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Cultura de Relacionamento e Confiança</li><li>2.2 Criar <i>Pipeline</i> e <i>Deal Flow</i></li><li>2.3 Cidades Empreendedoras</li><li>2.4 Empreendedorismo em <i>Clusters</i> Integrados</li><li>2.5 <i>Smart Corporations</i></li><li>2.6 Incubadoras em Rede</li><li>2.7 Reforçar a Ligação das Universidades ao Mercado</li><li>2.8 Promover <i>Serial Entrepreneurs</i></li></ul>
--	---

## 2.1. Cultura de Relacionamentos de Confiança

- A base de qualquer ecossistema é a capacidade de trabalho em rede, o que só é possível se houver predisposição e capacidade de estabelecer relações de interdependência, o que implica risco e, portanto, capacidade de montar relacionamentos de confiança.
- A grande questão consiste em saber como se promove essa cultura de relacionamento e confiança. Existem poucas ações que possam impor uma mudança de comportamentos.



*"A partilha em Silicon Valley é grátis."*

Joaquim Tojal, Educated

- No entanto, propomos três tipos de ações:
  - i. **Consciencialização.** A tomada de consciência da diferença com outros sistemas empreendedores e do impacto negativo para todos, é um primeiro passo para a mudança.
    - Por este motivo, os tópicos solicitados a oradores internacionais, para além de focarem em aspetos técnicos, devem focar também o tema do relacionamento e da rede de confiança e dos comportamentos que geram essa confiança.
    - No discurso interno, o simples falar do assunto já é um passo importante.
  - ii. **Criar condições de mudança.** Em muitos casos, as pessoas não colaboram porque o seu negócio está no limiar da sobrevivência. É muito mais fácil a quem tem uma retaguarda de segurança expor-se ao risco. Num dos *workshops* do projeto alguém referiu "Os ricos de Silicon Valley podem ter esse luxo, porque quando as coisas não funcionam, há alternativas ou uma retaguarda aceitável. Os pobres noutros locais não têm esse luxo, porque quando o relacionamento não funciona, as consequências são mais gravosas".
    - Neste sentido, importa criar condições de suporte e de remuneração a quem colabora. Por exemplo, era importante dar mais condições de sustentabilidade financeira às incubadoras que têm um papel importantíssimo na criação e promoção de redes de relacionamentos dentro do ecossistema de empreendedorismo.

- Seria também importante todos os agentes do ecossistema debaterem e aprovarem uma Carta de Princípios.

iii. **Criar oportunidades de mudança.**

- Devem ser definidos incentivos à colaboração, através de apoios financeiros e outros mecanismos que só funcionam para propostas conjuntas e não isoladas.
- Ou não havendo apoio financeiro, abrindo ou restringindo acessos.
- Adicionalmente, por exemplo, criando fóruns e eventos regulares do ecossistema, reuniões semestrais.



*"Há muito trabalho isolado em Portugal. Tenho a impressão que se houvesse mais trabalho conjunto e ao longo do tempo, se conseguiria ir muito mais além. Uma das formas de se ultrapassar a barreira mental do individualismo é falar disso... depois atuar com exemplos concretos, premiando-os."*

Charles Buchanan, FLAD

- Recomenda-se fortemente o conhecimento e a aplicação do conceito de **rainforest** em Portugal. O livro "The Rainforest – the Secret to Building the Next Silicon Valley" de Victor Hwang e Greg Horowitz é uma boa referência.
- De acordo com os autores, a chave para o sucesso de um sistema empreendedor não são os *inputs*, os ingredientes, que é o foco da teoria económica, mas sim **o récipe**, a forma como os ingredientes trabalham em conjunto.
- No mundo real o nosso comportamento é "tribal", confiamos nas pessoas que nos estão mais próximas e desconfiamos dos outros. No entanto, o maior crescimento económico não está nos relacionamentos com os mais próximos. Os preconceitos e receios sociais impõem grandes custos económicos à sociedade. **Os sistemas inovadores de maior sucesso são aqueles que diminuem estes custos de transação através de normas comportamentais mais abertas.**
- O modelo *rainforest* explica como criar este tipo de sistemas.
- Sumariza-se a seguir algumas das regras da *rainforest*:
  - i. Quebre as regras e sonhe;
  - ii. Abra a porta e oiça;
  - iii. Confie e seja confiável;
  - iv. Experimente e itere em equipa;

- v. Procure o fairness não a vantagem;
- vi. Erre, falhe, mas persista;
- vii. Pague avançado (faça um favor sem esperar retribuição direta imediata).



*"Relativamente aos aspetos que mais me marcaram em Silicon Valley, obviamente que o apetite pelo risco, a tolerância ao falhanço e a abertura que senti da parte deles. É fácil marcar uma reunião. Não é como nós aqui onde é difícil."*

Artur Arnedo, ANA Aeroportos

---

**Entidades**

- N/A

**KPI**

- N/A

---

**Calendário**

- N/A

**Financiamento**

- N/A
-

## 2.2. Criar Pipeline e Deal Flow

- Um ecossistema é tão fraco quanto a sua parte mais fraca, por isso, é necessário balancear e alinhar o *pipeline* em três estágios de desenvolvimento: i) Idealização e Criação de *start-ups*, ii) Crescimento das *start-ups*, iii) *Exits*/ Corporização das *start-ups*.
- Criar *pipeline* na ideação e criação de *start-ups* (universidades e sociedade)
- Criar *pipeline* no crescimento das *start-ups* (agentes do ecossistema – incubadoras, capitais de risco, etc.
- Criar *pipeline* no *exit*/ corporização das *start-ups* (bancos e empresas)



*"A ideia mais fundamental é trazer recém-licenciados para o mundo do empreendedorismo ... os anos a seguir à faculdade são aqueles em que é mais fácil a pessoa arriscar..."*

Hugo Bernardo, Fundador da Easy Vino



*"Temos de ter mais empreendedores. É preciso aumentar significativamente o pipeline. Há um longo caminho pela frente que envolve trabalho nas escolas e nas universidades, nos valores sociais e na mentoria dos empreendedores que se iniciam."*

João Vasconcelos, Start Up Lisboa



*"Falta massa crítica em Portugal. Dificilmente conseguiremos criar um grande mercado interno. No entanto, hoje em dia vivemos numa economia de circulação. O que interessa é capturar parte do valor dessa circulação. Podemos aumentar a circulação de empreendedores e de capital por Portugal. Veja-se o caso do Start Up Chile, que atrai empreendedores, de forma criteriosa, para irem para o Chile. Mesmo que esses empreendedores não fiquem lá, deixam sempre alguma coisa que compensa o investimento".*

Jorge Portugal, Presidência da República

---

### Entidades

- N/A

### KPI

- N/A

---

### Calendário

- N/A

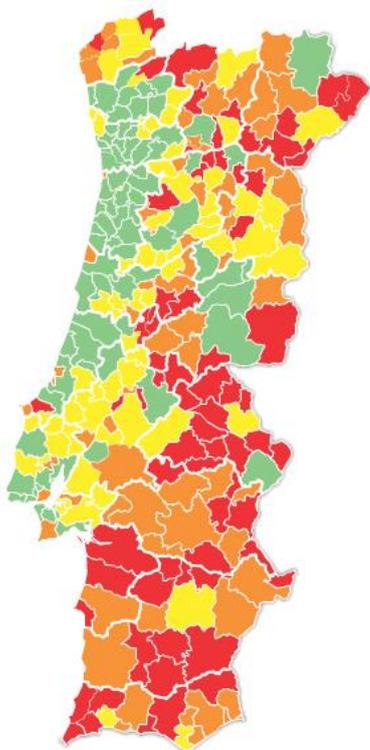
### Financiamento

- N/A
-

### 2.3. Cidades Empreendedoras

- Para Portugal ser competitivo a nível mundial e ser um *hub* como os outros centros emergentes, tem de o fazer através de cidades empreendedoras – *start-up cities*. Não se consegue fazer um ecossistema empreendedor forte sobre TODO o território. Tem de haver âncoras que puxem os outros e sejam o integrador e potenciador de todo o sistema.
- As próprias cidades funcionam como eixos competitivos da economia e precisam de integrar e desenvolver a inovação e empreendedorismo no seu desenvolvimento. Não se desenvolve uma economia competitiva sem a correspondente territorial.
- Inclusivamente, o Startup Genome, apresenta uma comparação entre cidades/ regiões circundantes, e não a nível de países.
- Por outro lado, na economia global de hoje, as cidades enfrentam competição e dinâmicas que levam ao seu enfraquecimento ou crescimento. Por isso, as cidades de hoje estão carentes de inovação e de empreendedorismo para se desenvolverem.
- Este nível de competição acrescido implica uma reorganização da dotação de competências das cidades, por forma a torná-las atrativas para empresas, recursos e investimentos. É para tal fundamental encontrar os seus pontos de diferenciação e apostar na sua especialização.
- As Universidades devem desempenhar um papel fundamental na promoção das cidades como centros de empreendedorismo, tanto pelo seu papel como polos de inovação, de investigação e de formação de capital humano, mas também pela profunda ligação que muitas delas têm com as comunidades locais, cidadãos e tecido empresarial.
- Em vez de olhar para as cidades como espaços fechados e isolados, devemos começar a olhá-las numa lógica dinâmica de cooperação e redes, com políticas eficazes articuladas ao nível local e integração em redes regionais de partilha de recursos, conhecimento, informação e inovação, levando à criação de *start-up communities* de âmbito regional.
- As cidades precisam de se introduzir em redes nacionais ou globais de inovação e empreendedorismo, beneficiando do acesso a conhecimento e informação bem como mercados globais de vendas e de financiamento de projetos com elevado potencial.
- Sendo o principal *hypercluster* de inovação e de empreendedorismo global, as cidades portuguesas devem apostar em desenvolver uma ligação com Silicon Valley. Poderão assim beneficiar não só dessa ligação direta mas sobretudo pela integração numa rede global.
- Por este motivo, em Portugal, como em qualquer outro país, **os esforços de desenvolvimento de empreendedorismo devem ser integrados com estratégias e dinâmicas de cidades**. Devemos atuar a vários níveis:

- i. As políticas nacionais de empreendedorismo devem ter sempre em atenção o espaço geográfico e encontrar interlocutores em cidades concretas.
- ii. Os próprios municípios devem desenvolver estratégias e políticas de empreendedorismo a nível local, em articulação com a administração central, mas tomando em conta as especificidades e estratégia da cidade.
- iii. Seria importante desenhar uma estratégia nacional com especialização geográfica, associada a *clusters* económicos regionais, às empresas locais e às potencialidades competitivas de cada cidade.
- iv. Seria do maior interesse **as 10 maiores autarquias** definirem e partilharem um programa de ligação a Silicon Valley, através do qual cada autarquia enviaria 2 empresas por ano ao programa conjunto em Silicon Valley. Deste modo, as autarquias conseguem:
  - o Beneficiar de competências e de toda uma capacidade operacional que não estariam ao seu alcance de outra forma;
  - o Beneficiar de sinergias da participação de várias entidades;
  - o Fazer rapidamente e por pouco dinheiro, aquilo que lhes custaria muito mais se fizessem sozinhas;
  - o Projetar uma imagem internacional sólida;
  - o Apoiar as incubadoras sedeadas no concelho, que poderiam gerir o processo para a autarquia.
- v. Os benefícios para as autarquias seriam:
  - o Projeção de **imagem externa moderna** capaz de **atrair talento e investimentos** e promover o crescimento - "esta é uma autarquia com ligações operacionais ao mais avançado centro de empreendedorismo inovador e de investimento empreendedor do mundo";
  - o Promoção de **dinamismo inovador junto dos municípios**:
    - i) Estímulo aos **jovens** na área do empreendedorismo, ii) estímulo às **empresas sediadas** que queiram fazer ligações que lhes dão competitividade ou desenvolver *spin-offs*;
  - o Acesso e aprendizagem das formas mais eficazes e modernas de promover o empreendedorismo que cria **valor económico sustentável a longo prazo**;
  - o Construção dos **instrumentos operacionais de promoção económica** que funcionam ao longo do tempo – acréscimo automático de dimensão internacional às suas incubadoras;



- Programa com **elevada visibilidade** nacional e internacional.

---

**Entidades**

- Governo Central
- Governo Local

**KPI**

- As 10 maiores cidades portuguesas terem planos locais de inovação e empreendedorismo e estarem ligadas a SV

---

**Calendário**

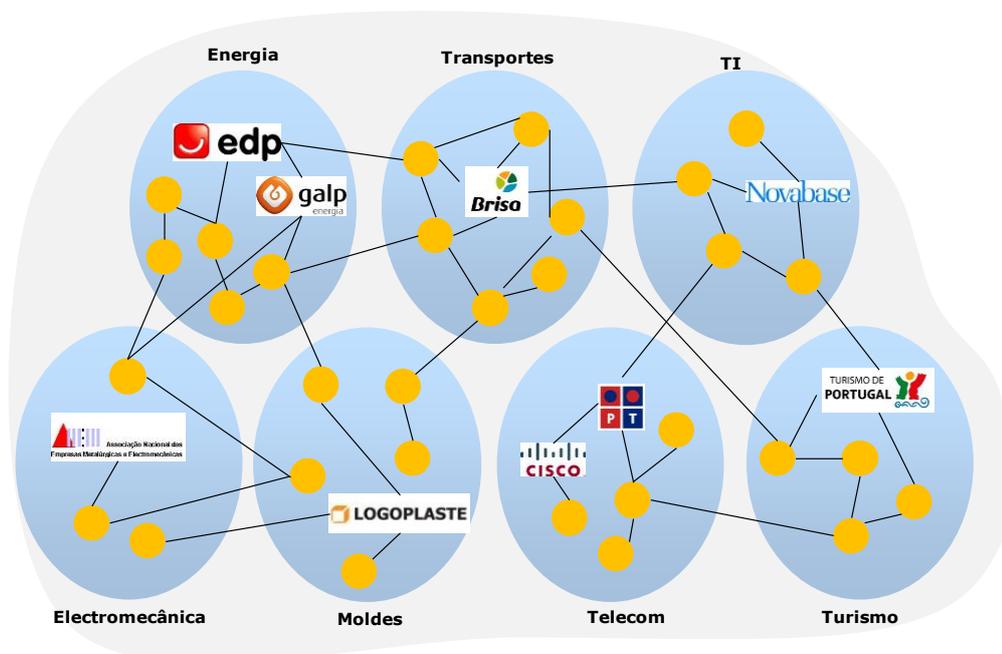
- 2013

**Financiamento**

- Municípios
-

## 2.4. Empreendedorismo em Clusters Integrados

- Esforços de desenvolvimento de empreendedorismo devem ser integrados com estratégias e dinâmicas de *clusters* regionais, setoriais e de negócio, por forma a terem maiores taxas de sucesso e maior contribuição para a economia.
- Para cada *cluster*:
  - i. Devem ser identificadas as cadeias de valor integradas e atuar sobre os elos mais fracos da cadeia de valor, bem como promover a articulação internacional dos elos mais fortes;
  - ii. Definidas as empresas âncoras, que deverão assumir uma responsabilidade de investir na inovação e no empreendedorismo da cadeia de valor, beneficiando todo a cadeia e a si próprias no processo;
  - iii. Serem definidos e realizados investimentos partilhados, como *fablabs* e centros de I&D conjuntos;
  - iv. Definida uma política partilhada de inovação e empreendedorismo para cada *cluster*, identificando o papel de cada elemento da cadeia de valor.





*"Temos um desafio de sustentabilidade do ecossistema. As grandes empresas portuguesas podem dar um grande contributo. A grande dificuldade das start-ups é a primeira venda. Aqui as maiores empresas portuguesas podem ter um papel mais proativo de dar mais oportunidades às start-ups portuguesas. Por outro lado, enquanto que os Business Angels e o Capital de Risco apoia no arranque das empresas, são as grandes empresas que proporcionam os Exits."*

Walter Palma – CGD

---

**Entidades**

- Clusters regionais e Tecnológicos

**KPI**

- N/A

---

**Calendário**

- N/A

**Financiamento**

- N/A
-

## 2.5 Smart Corporations

- Muito do *pipeline* empreendedor e dos *exits* deve advir de grandes empresas. O que ainda não aconteceu de forma relevante para a economia em Portugal, apesar de alguns bons exemplos, nomeadamente, da Portugal Telecom, da EDP, da Brisa e da ANA, entre outros.
- A taxa de sucesso de *start-ups* associadas ou derivadas de grandes empresas (*spin-offs*) é superior às que não estão.
- Neste âmbito é importante:
  - Promover os programas de inovação aberta (*open innovation*) entre as grandes empresas portuguesas;
  - Promover a inserção de modelos de empreendedorismo nos programas de inovação aberta;
  - As empresas portuguesas de alguma dimensão darem oportunidades reais de trabalho às *start-ups* e às pequenas empresas, apoiando o desenvolvimento de protótipos e de testes iniciais destas empresas;
  - O Governo definir contrapartidas de investimentos, concessões, licenciamentos, etc. que se cumpram através da promoção de KPIs muito concretos em termos de promoção de empreendedores e *start-ups* nacionais



*"É fundamental promover o desenvolvimento de soluções tecnológicas abertas numa estratégia de redução de dependências (vendedor lock-in) e consolidação de competências nacionais, na dinamização da indústria. Isso exige que os projectos de inovação passem por uma fase de demonstração, baseados em implementações de referência, na validação de especificações abertas lideradas por entidades privadas e públicas com a cumplicidade do sistema científico e tecnológico (SCT) e a participação da indústria (e serviços).*

*Só assim é possível o desenvolvimento de sistemas integrados complexos, num quadro de riscos e responsabilidades, facilitador da participação de empresas start-up ou PME nacionais."*

Professor Luis Osório, ISEL

---

**Entidades**

- Grandes Empresas

**KPI**

- # de programas de *open innovation*
- # de *start-ups* apoiadas por grandes empresas
- # de *fablabs* e investimentos conjuntos

---

**Calendário**

- Contínuo

**Financiamento**

- Grandes empresas
-

## 2.6 Incubadoras em Rede

- As incubadoras desempenham um papel importantíssimo de apoio ao desenvolvimento de *start-ups* na sua fase de maior fragilidade.
- As incubadoras em Portugal têm-se desenvolvido com bastante dinamismo mas ainda têm pouca dimensão.



*"O grande foco deve ser facilitar a criação de equipas de empreendedores e acelerar o processo de validação de novas ideias. Para tal é preciso divulgar os bons exemplos, apoiar financeiramente as start-ups nas fases de arranque e validação e promover a colaboração entres as entidades dedicadas ao desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal"*

António Lucena de Faria, Fábrica de Startups

- Deverá ser promovido um esforço para promover o trabalho em rede das incubadoras portuguesas, promovendo trabalho conjunto, partilha de recursos e de rede de relacionamentos, especialização, investimentos conjuntos e articulação de estratégias futuras.
- Reconhecendo a concorrência normal e saudável entre estas entidades, é benéfico criar uma camada por cima de cooperação pragmática e de comunidade cooperativa, talvez uma associação e uma plataforma de formação, troca de experiências e de articulação.



*"É muito importante investir na formação das pessoas que fazem o sucesso de todo o sistema, os empreendedores. Dar-lhes formação em liderança de projetos e equipas, dar-lhes ferramentas, casos estudos, etc."*

Pedro Rocha Vieira, Beta-I

---

### Entidades

- Incubadoras

### KPI

- Associação e plataforma de trabalho conjunto criadas

---

### Calendário

- 2013

### Financiamento

- N/A
-

## 2.7 Reforçar a Ligação das Universidades ao Mercado

As universidades portuguesas têm feito uma evolução notável em várias áreas, na qualidade geral do ensino, na produção de doutorados, na publicação de artigos académicos, bem como na maior ligação com o mercado.

No entanto, este último aspecto de ligação com o mercado tem sido onde a evolução é mais complexa e precisa de ser reforçada.

Para este efeito, propõem-se as seguintes medidas:

- Criar *pipeline* de empreendedores.
  - i. Criação de cursos práticos de empreendedorismo em todas as faculdades, especialmente nas de ciência e engenharia, com a participação de Business Angels e incubadoras:
    - Para alunos;
    - e para docentes.
  - ii. Fomentar a criação e apoiar clubes de empreendedorismo;
  - iii. Trazer empreendedores de sucesso à universidade;
  - iv. Promover concursos de empreendedorismo;
  - v. Promover uma formação massiva em elevator pitch;
  - vi. Fomentar a criação de empresas pelos professores.



*"Devemos aproveitar o ano sabático dos professores/ investigadores nas empresas, para aproximar empresas e universidades (incentivos para esta iniciativa: a empresa não pagar impostos/ o professor coloca a sua ideia no mercado).*

José Mendes, Vice-Reitor da Universidade do Minho

- Gerar *start-ups* rentáveis viradas para a indústria.
  - i. Criação de laboratórios de investigação e desenvolvimento em conjunto com consórcios de empresas, onde o valor das soluções desenvolvidas e das patentes resultantes seriam partilhadas pela universidade, pelas empresas e pelos académicos envolvidos. O modelo do MIT deveria ser estudado para este feito;
  - ii. Maior enfoque no I&D e no desenvolvimento de protótipos para encomendas e desafios colocados pelas empresas em detrimento de I&D e protótipos de investigação pura;
- Mobilizar financiamento para a universidade.

- i. Criar painéis universitários com empresas, BAs e VCs, bancos;
  - ii. Formar em comercialização de patentes;
  - iii. Profissionalizar a comercialização de patentes.
- Aproximar a academia das empresas
  - i. Ano sabático para investigadores/ professores de forma a estes contribuírem com o seu *know-how* diretamente na indústria, com incentivos para as empresas e para os professores.



*"Devemos orientar os incentivos às universidades para que estas sejam capazes de transformar o seu conhecimento em mais e melhor actividade empresarial. Por exemplo, devemos proporcionar mecanismos que estimulem os Docentes que criam pequenas empresas de serviços - e por conseguinte captam por vezes os melhores alunos em empresas de serviços e de investigação interna de baixo valor acrescentado - a transformá-las em empresas de bens transaccionáveis.*

*Estas micro-empresas, de modo geral, não têm ambição global, não são escaláveis e assumem pouco risco de crescimento, não passam por vezes de empresas de consultoria. É preciso orientar a propriedade intelectual com origem em investigação universitária - e paga pelo contribuinte - para uma rápida valorização de mercado, através do lançamento de soluções (produtos) diferenciadas com ganhos para todos, desde logo a universidade, o corpo Docente, o QREN e o tecido empresarial que as poderão endogeneizar.*

- 
- 
- 
- 
- 

*Só através de um modelo e cultura mais transparentes é que será possível alcançar os resultados de que todos almejamos. E acima de tudo, um modelo sustentável - há vários anos que já não se trata de uma questão de inputs do sistema, mas sim de outputs!"*

Gonçalo Amorim, ISCTE

- Transversal
  - i. Fazer parcerias internacionais com incubadoras, com universidades, com centros especializados;
  - ii. Construir uma especialização empresarial para a universidade.



"Para implementar lógicas de empreendedorismo em rede é necessário atuar ao nível da região, onde os potenciais empreendedores não estão apenas nas universidades. É necessário as universidades trabalhem numa lógica **fora de portas**, com a sua região, partilhando o seu know-how e os instrumentos de que dispõe para o apoio ao empreendedorismo.

Nesta lógica, é fundamental as incubadoras evoluírem do modelo "imobiliário/ centro de negócios" para verdadeiras entidades capacitadoras para a criação de valor económico. É o que estamos a fazer com a IEUA e com o projecto IERA "Incubadora de Empresas da Região de Aveiro", partilhando com as incubadoras municipais os instrumentos de promoção do empreendedorismo (LabE – Laboratório de Empreendedorismo ...), capacitando para a gestão, disponibilizando o nosso programa de incubação (com todos os instrumentos e veículos de apoio – gestão, acesso ao crédito, coaching, mentoring, internacionalização ...)."

Professor Carlos Pascoal Neto, Vice-Reitor da Universidade de Aveiro

---

**Entidades**

- N/A

**KPI**

- N/A

---

**Calendário**

- N/A

**Financiamento**

- N/A
-

## 2.8 Promover *Serial Entrepreneurs*

Um dos principais fatores de sucesso de Silicon Valley é a existência de *serial entrepreneurs* – empreendedores que vendem as suas empresas, mas retornam ao ecossistema como investidores, mentores ou como novos empreendedores. Em muitos casos, a motivação é o interesse comercial, noutros casos, a motivação é o altruísmo, a noção de “*giving back*”.

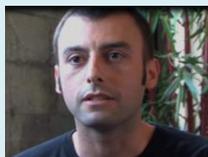


*"O que precisamos de fazer pelo nosso país para termos mais empreendedores é, no meu entender, criar condições para as pessoas poderem falhar sem estigma."*

Carlos Brazão, Cisco

Este fenómeno acresce um elevado nível de eficiência a todo o ecossistema, trazendo experiência, contactos, financiamento, economias de escala e de gama.

Para o ecossistema português se desenvolver é necessário promover uma cultura de *mentoring*, de “*give back*”, de envolvimento contínuo na comunidade empreendedora.



*"... a mais importante lição que tiro da minha experiência aqui no Silicon Valley é a cultura de reinvestimento na comunidade empreendedora local... por cada novo empreendedor de sucesso, geraram-se dezenas de novos investimentos"*

Hugo Bernardo, Fundador da Easy Vino

---

### Entidades

- N/A

### KPI

- N/A

---

### Calendário

- N/A

### Financiamento

- N/A
-

## 4.3. Pilar 3. Focar na Especialização

Numa economia global, a concorrência acentua-se. Neste contexto, a inovação, o foco e a especialização são essenciais para ter sucesso, especialmente para mercados pequenos como o português. As apostas especializadas permitem foco de esforço, e têm maior probabilidade de sucesso.

Não temos quantidade e qualidade para tudo. Temos de fazer escolhas sobre as áreas onde somos mais capazes de competir. Todo ecossistema empreendedor em Portugal tem de se especializar para melhor se diferenciar e vencer no mercado global.



*"Precisamos de apostar na diferenciação competitiva do país. Definir a nossa marca de água. Pode ser nas indústrias criativas, na economia de baixo carbono, nas ciências da vida, ou no que for. Mas só conseguiremos ser competitivos e criar massa crítica se nos diferenciarmos".*

Francisco Maria Balsemão, Presidente da ANJE

*"Quais são os ativos essenciais de Portugal e como os podemos alavancar? Isto deveria ser uma questão fundamental do ecossistema. Quanto à implementação, deveríamos investir em indústrias portuguesas que tenham já demonstrado competitividade."*

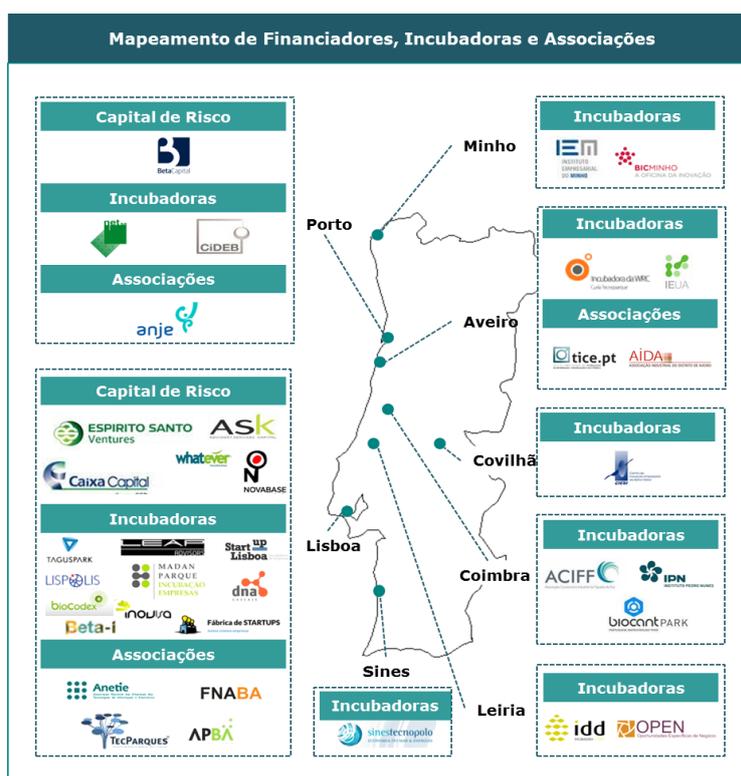
John Gale, Silicon Valley/ Lisbon

**Tabela 9: Ações do Pilar 3 "Focar na Especialização"**

<b>Ações do Pilar 3 – Focar na Especialização</b> 	3.1. Incubadoras Especializadas e Globais
	3.2. Desenvolvimento de Espaços Especializados de Prototipagem ( <i>techshops/ fablabs/ labs</i> especializados)
	3.3. Cidades Âncora
	3.4. Um grande evento mundial especializado em Portugal
	3.6. Foco em <i>Champions</i> e <i>Exits</i> Mundiais
	3.7. Universidades com componente de empreendedorismo
	3.8. Aposta na Prototipagem
	3.9. Aposta no <i>Design Thinking</i>
	3.10. Campanha Nacional de <i>Pitching</i>
	3.11. Desenvolvimento Comercial e de Canais (PIs, empresas)

### 3.1 Incubadoras Especializadas e Globais

- Apesar da excelente dinâmica demonstrada nos últimos anos, as incubadoras portuguesas devem ainda ganhar dimensão, especializar-se e estabelecer ligações internacionais se quiserem ter impacto profundo no ecossistema e ajudar as *start-ups* a serem globais.
- Recomenda-se, assim, a especialização da maior parte das incubadoras (algumas já o são), partindo das especificidades das regiões onde estão inseridas, das oportunidades globais e posicionamento escolhido (setor, tecnologia, estágio das *start-ups*, etc.).
- Complementarmente, deverá haver ligação internacional com entidades da especialidade e outras incubadoras.
- Desta forma, as incubadoras conseguirão ter maior eficácia e maior capacidade de atração de clientes e de parceiros (nacionais e internacionais).



#### Entidades

- Incubadoras

#### KPI

- % de incubadoras especializadas no país

#### Calendário

- Contínuo

#### Financiamento

- N/A

### 3.2. Desenvolvimento de Espaços Especializados de Prototipagem (*techshops/ fablabs/labs* especializados)

- Um dos principais bloqueios ao desenvolvimento de protótipos é o custo de ter o equipamento necessário para executar a prototipagem. Para este efeito, propõe-se a criação em comunidade e parceria de vários espaços especializados de prototipagem.
- As grandes empresas e as universidades poderiam providenciar conjuntamente as infra-estruturas base, que poderiam ser dinamizadas em conjunto com incubadoras e VCs.
- É preciso abrir estes espaços à comunidade e promovê-los de forma inovadora e não exclusiva. O Tech Shop – “*a space to build your dreams*” - em Silicon Valley é um exemplo que deve ser estudado.
- Para além do *hardware*, acima de tudo é necessário muito *software: workshops* de formação, seminários, eventos, mentores especializados, ligações a *role models* e a casos de estudos internacionais. É preciso criar um ecossistema completo, com todos os elementos da cadeia de valor.



*“É fundamental reforçar a promoção da cultura empreendedora, numa abordagem “hands on” (refiro como exemplo a nossa iniciativa LabE – Laboratório de Empreendedorismo”), recorrendo a infraestruturas como FabLabs, Media Labs (Ex MIT), Design Factories (ex Aalto University) e muito proximamente a Design Factory do nosso Creative Science Park – Aveiro Region. Considero igualmente fundamental envolver nestas dinâmicas pessoas com experiência (bem sucedida e mal sucedida) como empreendedores (Ex: iniciativa IEUA Sharing). A criação de uma bolsa de empreendedores (a nível regional ou a nível nacional), disponíveis para apoiar esta dinâmica, seria desejável, neste contexto.”*

Professor Carlos Pascoal Neto, Vice-Reitor da Universidade de Aveiro

- Estes espaços especializados poderiam beneficiar bastante da proximidade com empresas e indústrias específicas, contribuindo assim para a sua competitividade. A proximidade com universidades seria também importante, associado a cadeiras de desenvolvimento de produto, de prototipagem e *design thinking*.

- Seria também de considerar a criação de uma empresa de desenvolvimento de *software* direcionada para prestar serviço às *start-ups*, uma vez que estas não têm dimensão para ter os melhores especialistas em todas as áreas e, por este motivo, boas ideias por vezes ficam pela caminho.

---

**Entidades**

- Grandes Empresas
- Universidades

**KPI**

- # de espaços especializados abertos à comunidade

---

**Calendário**

- 2013

**Financiamento**

- Grandes Empresas
  - Universidades
-

### 3.3. Cidades Âncora

- Para se criar massa crítica e ter impacto no mercado global é preciso focar recursos. Propõe-se um foco de ação em 3 cidades-chave, cada uma com a sua especialização e diferenciação. As restantes serão puxadas pela dinâmica destas 3.
- Tendo em conta as dinâmicas no terreno, propõe-se um foco em Lisboa, em Aveiro e no eixo Porto-Minho. Mesmo assim, cada uma destas cidades tem uma dimensão pequena para competir a nível global. Pelo que deverão associar-se e trabalhar em conjunto.
- Não fazer escolhas entre cidades para evitar controvérsia irá enfraquecer toda a economia e todas as cidades, sem exceção.
- É preciso alguém ir à frente por forma a beneficiar todas as outras cidades, que podem, em hierarquia, desenvolver ecossistemas empreendedores agregados e puxados pelas âncoras.



*"A especialização inteligente está na agenda do próximo programa quadro comunitário de apoio 2014-2020 (RIS3), constituindo um boa oportunidade de alinhamento de estratégias e de afirmação da diferenciação das regiões. No entanto, a especialização inteligente não se faz por decreto, com abordagens top-down, devendo esta ter em conta as dinâmicas instaladas bem como os atores envolvidos. Concretamente, no sector TICE, a Região de Aveiro tem todos os ingredientes para se tornar no verdadeiro ecossistema inovador e empreendedor do país, consolidando as dinâmicas já instaladas e envolvendo os seus atores principais. Relembro o facto de as telecomunicações em Portugal terem nascido em Aveiro, estando aqui instaladas grandes empresas do setor (PT Inovação, Nokia Siemens Networks, ...) e associações empresariais com forte expressão no setor (Inovaria, AIDA), uma universidade de referência no sector e com forte ligação ao tecido empresarial, uma incubadora com forte atividade nesta área e, num futuro muito próximo, um parque de ciência e inovação, onde os atores principais estão envolvidos, enquanto acionistas, e onde TICE é uma das áreas estratégicas. A sede do pólo TICE.PT é igualmente em Aveiro."*

Professor Carlos Pascoal Neto, Vice-Reitor da Universidade de Aveiro

- Uma região só se vai desenvolver se tiver competitividade. As regras burocráticas associadas ao desenvolvimento regional descentralizado são limitativas. Por exemplo, faz pouco sentido que uma cidade onde existem, comparativamente, mais universidades e empresas, como Lisboa, não tenha acesso a apoios do QREN para promoção do empreendedorismo.

Compreende-se que haja sectores ou investimentos específicos que fiquem excluídos de apoio. Alargar esta exclusão a tudo, faz pouco sentido. Lisboa compete com outras cidades mundiais – Londres, Frankfurt, São Paulo, Singapura, Madrid – e não com as cidades do interior do país, com as quais tem relações económicas interdependentes. Quanto mais se desenvolve Lisboa, mais se desenvolvem as cidades inter-relacionadas do país. Ipsis verbis para Porto e Aveiro.

---

**Entidades**

- Ecossistema

**KPI**

- Realização de grande evento internacional

---

**Calendário**

- 2014

**Financiamento**

- Parceiros do ecossistema
-

### 3.4. Um Grande Evento Mundial Especializado, em Portugal

- Por forma a criar impacto e atrair os melhores para Portugal, deverá ser definido um tema onde Portugal deverá concentrar-se em organizar o evento anual mais representativo e significativo.
- Esse evento deve estar associado à nossa marca de água, aos nossos diferenciadores económicos, às empresas de maior dimensão.
- O evento deve envolver um grande conjunto de parceiros que tenham interesse na sua realização, uma vez que de outra de outra forma terá pouco impacto e sustentabilidade. As maiores empresas do país têm necessariamente de estar envolvidas e interessadas.
- Em redor do evento desenvolver-se-á toda uma rede de contactos e de negócios, bem como de conhecimento e mobilização.
- Recomenda-se um debate sobre esta ideia durante o ano de 2013 e a realização do evento em 2014. Os grandes meios de comunicação e mobilização deverão estar envolvidos e deverá ser realizado um esforço no sentido de trazer a Portugal os líderes mundiais do sector.
- Um bom exemplo é a BETT, em Londres, sobre educação e tecnologias da educação, que agrega membros do Governo e grandes instituições de todo o mundo em seminários e exposições de grande dimensão.



---

**Entidades**

- Ecossistema

**KPI**

- Realização de grande evento internacional

---

**Calendário**

- 2014

**Financiamento**

- Parceiros do ecossistema
-

### 3.5. Foco em *Champions e Exits*

- A dispersão de investimentos baixa a eficácia. Em muitos casos, continua-se a apoiar *start-ups* sem potencial futuro, ou a manter vivas *start-ups* sem futuro. É um gasto de recursos e de tempo. Há que ser exigente e focar nos mais capazes de percorrer o caminho da globalização.
- Os investimentos em *start-ups* deverão ser focados e não dispersos por forma a atingir o maior nível de eficácia possível.
- É mais importante ter capacidade para acompanhar as necessidades de financiamento do crescimento de *start-ups/* empresas com potencial. Se a escolha for escolher alguns *champions* ou dispersar o financiamento, deve-se optar por acompanhar os *champions*.
- Repare-se que em Silicon Valley, encontramos uma elevada selectividade. Em média, 1.000 avaliações resultam em 100 entrevistas, em 10 investimentos e em 1 a 2 *start-ups* com sucesso. É preciso criar *pipeline* inicial e depois focar, com rigor exigência, naqueles com maior probabilidade de sucesso.



*"Precisamos de ter um elevado nível de exigência, de outra forma poderemos estar a desperdiçar recursos e tempo. É crítico saber triar, investir e apoiar as melhores oportunidades, sobretudo quando se trata de "saltar etapas" na aproximação do ecossistema empreendedor português para níveis mais em linha com as referências mundiais.*

*E saber triar começa em grande parte por nós, intuições ligadas ao investimento e/ ou à aceleração, sabermos dizer "não" a muitas das oportunidades cujo potencial é questionável. Ainda se acarinham demasiados projectos que não reúnem as condições mínimas para alcançarem o sucesso."*

Duarte Mineiro, ES Ventures

- Adicionalmente, deverá haver um esforço concertado para se atingir algumas vendas de *start-ups – Exits* - aos mercados mais dinâmicos. O efeito reputacional atrairia mais investidores para Portugal e mais talento empreendedor, de origem interna e externa.
- Ao focar a atenção em *champions* e em *exits*, cria-se um efeito de arrastamento que alavanca todos os outros. Não se está a deixar ninguém para trás, mas sim a criar líderes que abrem caminhos para os outros.
- Os investimentos em *start-ups* deverão ser focados e não dispersos por forma a atingir o maior nível de eficácia possível.



---

<b>Entidades</b>	<b>KPI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ecosistema</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 Exits internacionais por ano</li></ul>
<b>Calendário</b>	<b>Financiamento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contínuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N/A</li></ul>

---

### 3.6. Universidades com Componente de Empreendedorismo

- Na recomendação de “Maior Ligação das Universidades ao Mercado”, no Pilar 2. Reforçar a Integração do Ecossistema, foi referida a necessidade de promover um maior foco das universidades no empreendedorismo. Neste 3º Pilar de Especialização, regressamos ao tema, apenas para reforçar que o foco no empreendedorismo beneficiaria de um posicionamento diferenciado, conforme as valências académicas e de pesquisa mais fortes de cada universidade e região.



*“A maior fonte do pipeline são as universidades e por isso é preciso atuar com força nas ações de empreendedorismo das universidades.”*

Professor Cruz Machado, Universidade Nova de Lisboa

- Por este motivo, a disciplina e a prática de empreendedorismo poderiam beneficiar do facto de estarem agregadas a cada faculdade – engenharias, medicina, ciências, etc. – para além de ter uma abordagem transversal e integrada em toda a universidade. Uma coisa é o empreendedorismo na generalidade, com uma abordagem inicial transversal, outra coisa é a prática do empreendedorismo em projetos concretos e com exemplos e parceiros relevantes da economia real, que deveria estar mais associado a cada faculdade, para melhor permitir a diferenciação necessária.

---

#### Entidades

- Universidades

#### KPI

- # de cursos e de participantes de empreendedorismo nas universidades

---

#### Calendário

- Contínuo

#### Financiamento

- Universidades
-

### 3.7. Aposta na Prototipagem

- Uma das falhas do empreendedorismo na área tecnológica é a falta de capacidade de prototipar corretamente e de forma rápida.
- Esta é uma falha mais notada nas abordagens ao empreendedorismo das escolas de gestão, em contraste com as escolas de engenharia.
- A promoção de prototipagem nas faculdades, nas incubadoras, nas empresas e pelos próprios empreendedores é um dos mais importantes fatores críticos de sucesso.



*"... ao fim de uma semana no acelerador da Leadership em Silicon Valley percebemos que o que tínhamos de começar logo a fazer era criar um produto piloto e pensar na equipa."*

Tiago Forjaz, Migh.t

- Esta aposta deverá estar associada aos conceitos de *"go out of the building"*, de *"iterate, iterate, iterate"*, de *"fail fast to succeed fast"*. Existe muito desenvolvimento centrípeto em Portugal, onde os empreendedores e investigadores estão focados nas suas ideias e não nas necessidades do mercado, na tecnologia e não na economia competitiva da solução.
- Adicionalmente, é importante desenvolver protótipos com clientes específicos e efectuar o lançamento de versões beta para o mercado, em geral, ou para segmentos específicos. O receio de ser copiado ou criticado por vezes funciona contra o empreendedor, pois nem sempre as patentes conseguem proteger uma ideia ou produto e quanto mais depressa se colocar o produto no mercado melhor. A capacidade de prototipagem é a melhor forma de chegar rápido ao mercado.

---

#### Entidades

- Faculdades
- Incubadoras
- Empresas
- Empreendedores

#### KPI

- N/A

---

#### Calendário

- Contínuo

#### Financiamento

- N/A
-

### 3.8. Aposta no *Design Thinking*

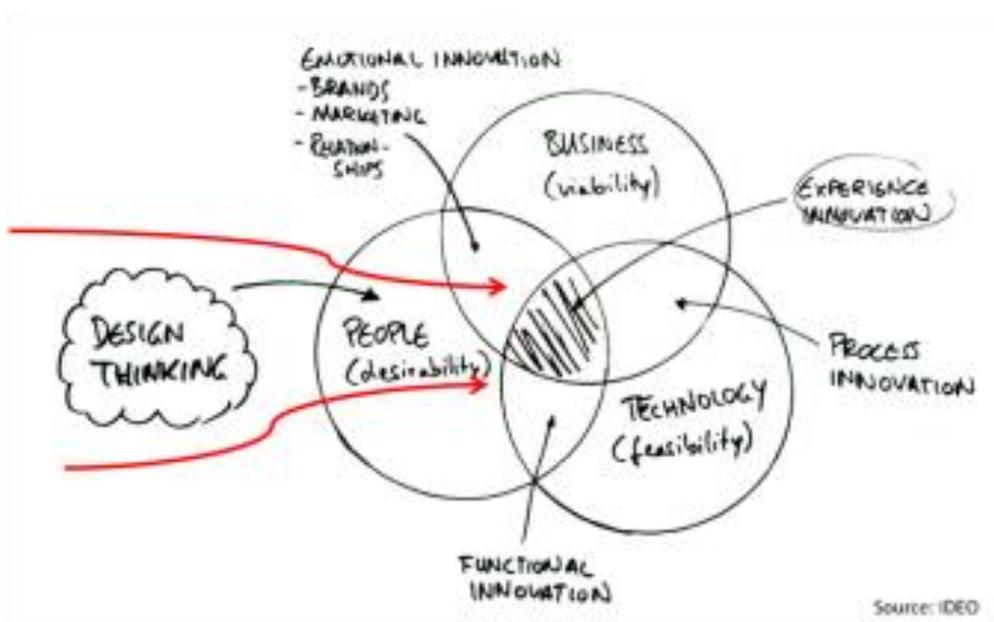
- O *design thinking* é a inovação centrada nas pessoas, baseado na interceção entre negócio, tecnologia e pessoas. O *design thinking* está no centro do sucesso de soluções como o *Ipad* e tem uma grande influência sobre o pensamento inovador em Silicon Valley. Mesmo a nível europeu o *design thinking* tem tido uma grande evolução, baseado em diferentes escolas de pensamento como a italiana e a nórdica, entre outras.
- O *design thinking* permite construir propostas de negócios diferenciadoras ao colocar a pessoa no centro do negócio e da tecnologia, trabalhando através de protótipos testados com métodos antropológicos, sociais e de psicologia do consumidor.
- Mais do que uma técnica, o *design thinking* é um estado de espírito que coloca o consumidor no centro da inovação e por isso é extremamente relevante em culturas de inovação centrípeta e laboratorial como a portuguesa.
- Tendo em atenção a relevância do *design thinking* no desenvolvimento de soluções diferenciadoras e viradas para o consumidor, propõe-se o desenvolvimento do *design thinking* nas universidades, nas empresas e no ecossistema empreendedor.



*"Acredito seriamente no Design Thinking como veículo de promoção do empreendedorismo e da inovação empresarial. Esta deverá ser uma aposta de âmbito nacional mas também nas lógicas de especialização regional inteligente, envolvendo universidades, empresas outras entidades entidades do tecido económico, social e cultural, bem como as autarquias.*

*Considero que Aveiro tem elevado potencial nesta área. A Universidade de Aveiro tem facilidade em articular competências multidisciplinares (design, engenharia, tecnologia, gestão ...), tem uma forte ligação ao tecido empresarial e já há uma dinâmica criada, associada à atividade da Design Factory (Creative Science Park – Aveiro Region)."*

*Professor Carlos Pascoal Neto, Vice-Reitor da Universidade de Aveiro*



**Entidades**

- Universidade
- Mundo Corporativo
- Incubadoras

**KPI**

- # de ações de formação, de cursos e de laboratórios utilizando o design thinking

**Calendário**

- Contínuo

**Financiamento**

- Universidades, mundo corporativo, incubadoras

### 3.10. Campanha Nacional de *Pitching*

- O *elevator pitch* é uma **forma concisa** (3 minutos em média, mas pode ir de 1 a 5 minutos) e **motivadora** de descrever a proposta de valor (serve para motivar um próximo passo mais profundo de interação). Quando bem executada é **memorável**, aumenta a credibilidade e a possibilidade de concretização dos objectivos **num próximo passo**.
- O *elevator pitch* é a **linguagem mundial de empreendedorismo** que maximiza a **eficiência** do ecossistema: i) permitindo a aceleração do processo de comunicação de ideias, produtos e propostas de valor, ii) num código de comunicação que é partilhado pelo ecossistema e iii) que obriga o apresentador a ter definido previamente muito bem a sua proposta de valor.
- A ideia prevalecente é *“if you can’t get it in one page or in short pitch, in a convincing way, you don’t know what you are talking about”*
- Muitas boas ideias, soluções e equipas não obtêm resultados pela sua incapacidade de apresentarem a sua ideia/ solução a clientes, parceiros e investidores de forma eficiente e eficaz.
- A prática demonstra que há empreendedores portugueses com *pitchs* de elevadíssimo nível, porque para além da técnica bem dominada, introduzem com facilidade um cunho pessoal diferenciador. No entanto, na maioria dos casos, a qualidade do *pitching* é insuficiente, especialmente nas fases iniciais e quando se apresentam a nível internacional.
- O *elevator pitch* tem o grande benefício de forçar o empreendedor a alinhar bem a sua proposta de valor e modelo de negócio previamente. Por isso, a definição de um bom modelo de negócio e de um bom *pitch* vão em paralelo.
- O *pitch* nunca está acabado, adapta-se conforme a audiência e a circunstância. Adicionalmente, requer uma prática constante, da mesma forma que o aprumo físico de um atleta requer exercício constante.
- Por este motivo, um aumento significativo da qualidade do *pitching* equivale a um aumento significativo das propostas de valor dos empreendedores portugueses e das suas probabilidades de sucesso. É uma ferramenta de aumento de probabilidade de sucesso, assim como o *Business Canvas* ou o *Rainforest Canvas*.
- Propõe-se assim, um esforço nacional massivo de formação em *elevator pitch*, com o patrocínio do QREN, promovido por prestadores de serviço, incubadoras, universidades, empresas e adotado pela generalidade do ecossistema como a forma de comunicação base.
- Este esforço nacional requer também a definição de elevados padrões de exigência sobre este processo.



- Recomenda-se a adoção do modelo do SRI – Stanford Research Institute.
- Neste modelo é essencial o *pitch* ter três partes: um “gancho” para captar o interesse, o “núcleo do *pitch*” que deve sumarizar um exercício prévio de NABC, e um “fecho” apelativo a uma interação seguinte.



- O *elevator pitch* deve ser parte de um processo de definição da proposta de valor:
  - i. **Conceito Inicial:** É um processo de aprendizagem e iterações, aproximando-nos dos clientes e da solução;
  - ii. **Proposta de Valor NABC:** É i) a satisfação de uma necessidade não satisfeita, ii) através de uma forma de utilizar recursos, iii) que assegura benefícios/ valor para o cliente, iv) quando comparado com outros no mercado (competição e alternativas);
  - iii. **Elevator Pitch:** É o sumário de uma proposta de valor com duração de 1 a 5 minutos para obter o interesse do investidor, colega, superior ou patrocinador;
  - iv. **Innovation Plan:** É um detalhe do NABC em termos de projecto de implementação, referindo-se à equipa, aspectos financeiros e riscos. É seguido de protótipo, desenvolvimento de produto e comercialização.

<b><u>N</u>ecessidades</b>	<b>Identificar a necessidade importante de mercado que vamos endereçar</b>
<b><u>A</u>bordagem</b>	<b>Definir uma abordagem única e de compromisso</b>
<b><u>B</u>enefícios</b>	<b>Medir o valor para o consumidor</b>
<b><u>C</u>oncorrência</b>	<b>Como nos diferenciamos dos atributos e valor da concorrência</b>

---

**Entidades**

- Universidades
- Incubadoras
- Prestadores de Serviço

**KPI**

- # de ações de formação
- Nível geral medido em eventos

---

**Calendário**

- 2013

**Financiamento**

- QREN, fundos próprios
-

### 3.11 Desenvolvimento Comercial e de Canais (PIs, empresas)

- Portugal está atrasado no desenvolvimento e registo de patentes.
- Mas estamos ainda mais atrasados na comercialização e valorização das patentes.
- É preciso trabalhar fortemente nesta área.
- Propõe-se formação e fomento do desenvolvimento de prestadores de serviços especializados nesta área, através de parceiras com entidades externas, e ações de formação nas universidades.

---

**Entidades**

- Empresas
- Universidades

**KPI**

- # de ações de formação
- # de patentes comercializadas
- #valor das patentes comercializadas

---

**Calendário**

- Contínuo

**Financiamento**

- Próprio
-

## 4.4. Pilar 4. Aumentar a Eficiência dos Fatores

Este pilar tem a ver maioritariamente com políticas públicas. Por este motivo, não são descritas ações concretas, mas referidas necessidades de ação pelos responsáveis governamentais e outras entidades relevantes.



"O empreendedorismo tem de ser um negócio que rende a todos os elementos do ecossistema ou então será um esforço de moda e pouco sustentável."

Professor Cruz Machado, Universidade Nova de Lisboa

**Tabela 10: Ações do Pilar 4 "Eficiência dos Fatores"**

<p><b>Notas para o Pilar 4 – Eficiência dos Fatores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Geral (política de crescimento, disciplina financeira, menos Estado, melhor justiça, licenciamento)</li> <li>4.2 Mobilidade Residencial</li> <li>4.3 Impostos Atraentes ao Investimento</li> <li>4.4 Propriedade Intelectual e Patentes</li> <li>4.5 Entidade financiadora</li> <li>4.6 <i>Venture Capital</i> Global</li> <li>4.7 Marca Portugal através de <i>Champions</i></li> </ul>
---	---

Referimos em tabela algumas ações a considerar, mas não vamos elaborar sobre este pilar que pertence essencialmente ao poder político.

No curto prazo, a situação económica do país depende essencialmente da questão financeira e de como ela será resolvida. A economia financeira, nomeadamente a disponibilidade de financiamento ao Estado Português e os juros da dívida, irá condicionar fortemente o futuro económico do país durante um longo período.

No entanto, não deixa de ser evidente que, a médio prazo, será o crescimento económico o fator decisivo para o desenvolvimento país. Ora, nesta dimensão, é preciso de mudar de paradigma. As soluções macro-económicas e por decreto são necessárias mas insuficientes. As soluções de impacto no longo prazo estarão acima de tudo na microeconomia, na soma dos investimentos empresariais eficientes.

Nos EUA, três em cada cinco novos empregos são criados por *start-ups*. As maiores empresas da economia americana e mundial foram formadas há poucos anos a partir de *start-ups*. Por este motivo, numa economia mundial que se prevê vir a estar cada vez mais orientada para as novas tecnologias, o Governo tem de tomar um conjunto de medidas que melhoram a eficiência dos fatores económicos e de empreendedorismo.

Aqui tem de se atuar a três níveis.

Primeiro, a nível geral, melhorando a justiça, a mobilidade residencial através da lei do arrendamento, as leis laborais, o nível de fiscalidade (muito mais baixo para as empresas), entre outros. Mas a atuação a este nível pode não ser rápida o suficiente para a retoma económica e o crescimento de *start-ups* capazes de competir a nível global.



*"O desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal requer a criação de condições administrativas que permitam a criação de "estruturas temporárias", como são por natureza, as start-ups. Por exemplo, o averbamento de novos sócios custa 1.000 euros.*

*É preciso legislação que facilite estas estruturas temporárias. É preciso também o reforço de serviços especializados pelas incubadoras."*

Jorge Portugal, Presidência da República

Por isso, a um segundo nível, é preciso definir regimes de exceção que tenham impacto no imediato e mobilizem investimento nacional e acima de tudo atraiam o investimento estrangeiro necessário para reativar a economia e criar empregos. Destaca-se a necessidade de se criar um regime de exceção na fiscalidade e no investimento por forma a atrair capital de risco e investimento externo em grandes quantidades.

Por outro lado, num terceiro nível, são necessárias políticas interventivas e proativas de investimento, nomeadamente do capital de risco público e de programas focados no empreendedorismo. A necessidade, real, de redução da despesa não deve servir de impedimento para políticas proactivas porque se em alguns casos é necessário reduzir despesa noutros é necessário aumentar o investimento do Estado.

A englobar e a orientar estas ações é preciso um plano a médio e longo prazo, é preciso fazer apostas consistentes e sustentáveis de país, que não são refeitas em cada mudança de ciclo político.

De qualquer forma, o crescimento através do empreendedorismo focado no mercado global, não tem resultados no imediato. O empreendedorismo como panaceia de curto prazo é um mito. O crescimento através do empreendedorismo é um processo e não uma moda e precisa de ser sustentado por uma visão e uma convicção clara, pela persistência, pela aprendizagem constante, pela consistência e pela persistência, pelo investimento e pelo rigor e exigência na prática do dia-a-dia. Não está ao alcance de todos, não depende de grande planos, discursos e eventos. Depende de uma cultura de execução, de risco, de colaboração em rede, de persistência.

É importante aumentar o nível de exigência e de comportamentos no sentido de promover as alterações necessárias à situação atual. As melhores práticas mundiais e os bons exemplos estão disponíveis para serem aplicadas no nosso país. Podemos arranjar todo o tipo de desculpas para não fazer melhor, ou podemos arranjar todo o tipo de razões para acreditarmos e metermos mãos à obra e sermos empreendedores líderes como há 500 anos atrás.

## 5. Plano de Ação

Com a entrega deste relatório e outras peças definidas no Caderno de Encargos termina o Projeto “Caracterização e Avaliação do Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica e da Rede da Inovação em Portugal”, apoiado pelo Compete e adjudicado pelo TICE.

Tendo sido cumpridos os requisitos definidos em termos de seminários e *workshops*, entregáveis e demais obrigações, interessa agora partir para outros projetos e ações associadas à promoção da implementação das recomendações do estudo.

Para este efeito, é definido este Plano de Ação, que faz parte dos compromissos do projeto.

Recorde-se o que foi referido no início do relatório. Este não é um estudo sobre empreendedorismo em Portugal. Tem um foco muito restrito: como promover a ligação a Silicon Valley e como melhorar o ecossistema empreendedor português a partir das melhores práticas observadas em Silicon Valley, com as devidas adaptações.

No entanto, consideramos que é necessária uma visão e uma estratégia de longo prazo (a 10 anos) sobre o empreendedorismo em Portugal, com metas objetivas a atingir. Propomos que os principais agentes do ecossistema se juntem para produzir a primeira proposta de estratégia e de plano de acção.

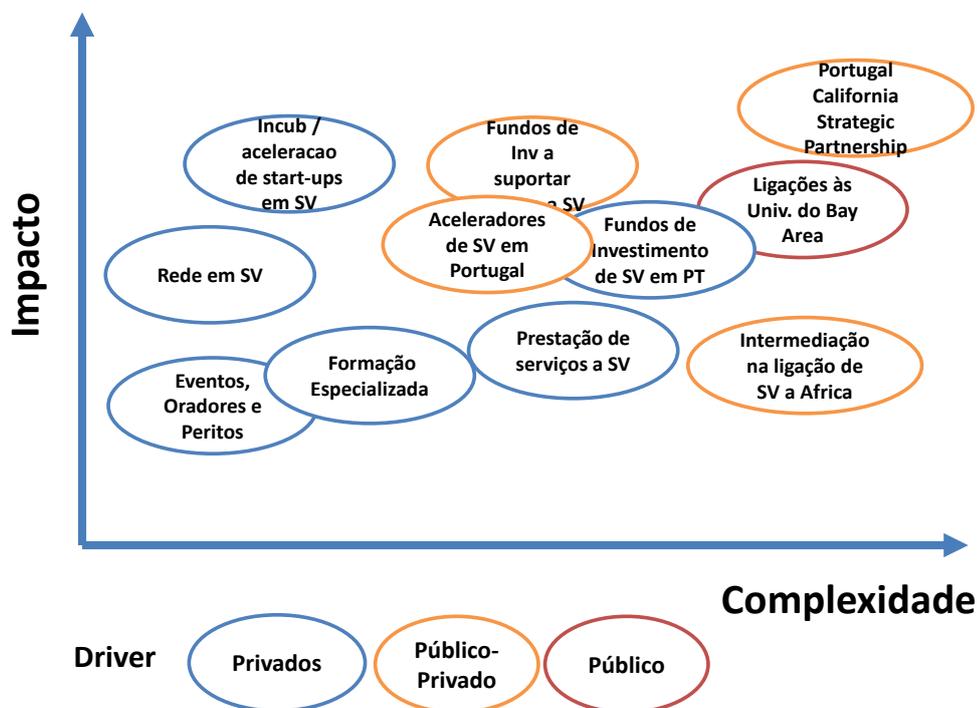
No que compete à ligação a Silicon Valley apresenta-se a seguir o que poderá ser uma visão a consensualizar e a executar num prazo de dois anos.

### Visão para a Ligação a Silicon Valley



Para a realização desta visão é necessária a implementação das ações propostas neste estudo.

Por forma a mais facilmente se visualizar o esforço que está envolvido, sumariza-se na imagem a seguir as várias ações de ligação a Silicon Valley, em termos do seu impacto, da sua complexidade e do motor da sua implementação.



### Orientações do Plano de Ação

Por mais detalhado e completo que seja um Plano de Ação, para ser implementado, tem de ser consensualizado e tem de mobilizar parceiros interessados e recursos associados.

A variedade de atores envolvidos nas recomendações do estudo tornariam artificial uma eventual definição clara de responsabilidades e recursos necessários para a sua implementação. Adicionalmente, os autores não estão legitimados para definirem políticas para o ecossistema.

De qualquer forma, em termos indicativos e muito gerais, como parte deste Plano de Ação, foi feita uma tabela sumária das entidades mais relevantes para a implementação de cada uma das ações propostas, bem como uma sugestão dos respetivos calendários e KPI.

Para o efeito da implementação dos passos apresentados em baixo propõe-se a constituição de uma Equipa de Trabalho constituída pelo TICE, pelos autores e por quem estes quiserem cooptar para o processo, até como reflexo de eventuais manifestações pro ativas de interesse.

Para a implementação das recomendações deste estudo, deverá ser promovido o maior envolvimento possível do ecossistema. Quanto mais segmentada for a abordagem menor será o resultado. Quanto mais inclusiva, mais sucesso se obterá.

Incubadoras	Universidades	Associações
Fundos Públicos e Governo	Capital de Risco	Empresas
Media	Startups Ligadas a SV	

Adicionalmente, uma boa implementação faz-se com champions – empresas e pessoas – mais do que com teóricos. A identificação e mobilização desses *champions* é fundamental.



No que se refere à promoção da ligação com Silicon Valley, é essencial não começar do zero e envolver os primeiros que já começaram a fazer a ligação a Silicon Valley, aproveitando a sua experiência, rede e conhecimento.



## 5.1. Passo 1 – Escrutínio Público e Introdução de Melhorias

Os relatórios produzidos serão incluídos no site do TICE e num site próprio do projeto, por forma a recolher contributos e propostas de correção de informação.

Durante um período de três meses, os autores do estudo deverão integrar as melhorias que assim forem consideradas, produzindo um relatório final no término desse período.

Não se fará um processo formal de discussão pública. No entanto, espera-se que as recomendações suscitem interesse e discussão no ecossistema empreendedor.

## 5.2. Passo 2 – Interação com Governo e Entidades do Ecossistema

Durante o período de escrutínio público e por um período posterior de mais seis meses, propõe-se que o Grupo de Trabalho conduza apresentações focadas a diversas entidades do ecossistema e ao Governo por forma a ver como estas recomendações podem contribuir para políticas públicas e para os interesses e ações dos vários agentes do ecossistema empreendedor.

Agentes do ecossistema e entidades que estejam interessadas em conjuntamente implementar algumas das recomendações deverão definir:

- Objetivos quantitativos e qualitativos a atingir;
- Ações concretas e calendarizadas;
- Recursos necessários para a implementação (*inputs*);
- Fontes de Financiamento;
- Entidades envolvidas e um modelo de gestão operacional para a implementação;
- KPA/ KPI de medição de resultados (*outputs*) a curto, médio e longo prazo.
- Fatores críticos de sucesso.

## 5.3. Passo 3 – Implicações para o Próximo Fundo Comunitário de Apoio

Tendo em atenção que o Fundo Comunitário de Apoio deve refletir e apoiar políticas concretas de desenvolvimento, propõe-se também que sejam tomados os passos necessários para que as recomendações aqui expressas, naquilo que for

considerado relevante e válido para o desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal, sirva para formatar o próximo fundo comunitário de apoio.

## 5.4. Plano de Acção

Recomendações para “A. Ligação do Ecossistema Empreendedor Português a Silicon Valley”				
Ações	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
<b>Vertente 1. Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley</b>				
1.1 Visitas regulares e intensivas a Silicon Valley, de estudantes, executivos, empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associações</li> <li>Empresas</li> <li>Universidades</li> <li>Indivíduos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de visitas, de participantes e seu perfil</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos próprios participantes</li> <li>Associações</li> <li>Empresas patrocinadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
1.2 Incubação / aceleração de <i>start-ups</i> / <i>spin-offs</i> e EEPC em Silicon Valley	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os próprios empreendedores</li> <li>Prestadores de serviço</li> <li>Incubadoras</li> <li>Empresas de grande dimensão líderes de <i>clusters</i></li> <li>Associações</li> <li>Universidades</li> <li>Sociedades de Capital de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de <i>start-ups</i>, de participantes e seu perfil</li> <li>Satisfação, financiamento, evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos próprios participantes</li> <li>Patrocinadores /financiadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo, ininterrupto e intensivo</li> </ul>

### Recomendações para "A. Ligação do Ecossistema Empreendedor Português a Silicon Valley"

Ações	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
	Risco			
1.3 Fundos de Investimento para suportar a ligação a SV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governo</li> <li>Sociedades de Capital de Risco</li> <li>Empresas</li> <li>Associações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montante disponibilizado</li> <li># empresas financiadas</li> <li>Perfil e evolução anual das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governo</li> <li>Sociedades de Capital de risco</li> <li>Empresas</li> <li>Associações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar um fundo em 2013, adicionar mais um em 2014</li> </ul>
1.4 Prestação de Serviços a Silicon Valley	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de prestação de serviços</li> <li>Associações de Empresas de Outsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor e margens de Vendas a Silicon Valley</li> <li>Grau de especialização e competitividade sustentável adquirido</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiado pelo mercado e pelas receitas próprias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
1.5 Ligações às Universidades da Bay Area e principalmente a Stanford	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> <li>Governo</li> <li>Empresas de grande dimensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de alunos e de professores em intercâmbio</li> <li>Visitas/estadias de professores a Portugal</li> <li>Área de I&amp;D conjuntas</li> <li>Patentes resultantes e <i>start-ups</i> impactadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arranque até ao final de 2013</li> </ul>

**Recomendações para "A. Ligação do Ecosistema Empreendedor Português a Silicon Valley"**

Ações	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
1.6 Intermediação de Esforços Relativamente ao Continente Africano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Grandes empresas</li> <li>Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de países envolvidos</li> <li># de negócios realizados</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos próprios participantes</li> <li>Inicial: Estado, universidades associações e empresas patrocinadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A iniciar em 2013</li> </ul>
1.7 Portugal Califórnia <i>Strategic Partnership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto económico em várias vertentes</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos próprios participantes</li> <li>Inicial: Estado, Grandes Empresas, Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montar em 2013, iniciar em 2014</li> </ul>
1.8 Rede na Califórnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Grandes empresas</li> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder de agregação das entidades criadas</li> <li>Atividade desenvolvida pelas entidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem necessidade de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>

**Vertente 2. Trazer Silicon Valley até Portugal**

2.1 Eventos, Oradores e Peritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de pessoas em circuito por Portugal</li> <li>Perfil as pessoas angariadas</li> <li>Número de participantes e entidades envolvidas e rede</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Do ecosistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
---------------------------------	--	--	---	--

### Recomendações para "A. Ligação do Ecossistema Empreendedor Português a Silicon Valley"

Ações	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
2.2 Fundos de Investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedades de Capital de Risco</li> <li>Governo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de fundos, valor do montante disponível e investido e resultados dos investimentos</li> <li>Impacto económico em várias vertentes</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos próprios investidores</li> <li>Inicial: Estado, capitais de risco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montar em 2013, iniciar em 2014</li> </ul>
2.3 Aceleradoras em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadoras</li> <li>Grandes Empresas</li> <li>Universidades</li> <li>Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de parcerias /incubadoras externas</li> <li># de <i>start-ups</i> apoiadas e resultados obtidos (financiamento, Exits, desempenho)</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos próprios participantes e potencialmente do QREN e Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montar uma parceria em 2013 e montar uma segunda em 2014</li> </ul>
2.4 Formação especializada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestadores de Serviços</li> <li>Grandes Empresas</li> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de ações de formação e de participantes</li> <li>Satisfação dos participantes</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos próprios participantes</li> <li>Inicial: eventualmente do POPH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>

**Recomendações para “B. Ecossistema Empreendedor em Portugal”**

Acções	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
<b>Eixo 1. Acelerar a globalização de todo o ecossistema empreendedor</b>				
1.1. Ponte Estruturada com Silicon Valley	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 1.</li> <li>Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 1.</li> <li>Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 1.</li> <li>Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 1.</li> <li>Construção de uma Ponte Estruturada com Silicon Valley</li> </ul>
1.2. Ponte Global com Mercados Alavanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Grandes empresas em parcerias com Prestadores de Serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de locais em mercados âncora</li> <li># de empresas participantes</li> <li>Resultados económicos em termos de vendas e exportações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Público</li> <li>Grandes Empresas</li> <li>Bancos</li> <li>VCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação sustentada de forma a criar condições para o sucesso</li> </ul>
1.3. Rede Lusófona de Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestadores de serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de incubadoras envolvidas na rede e de start-ups</li> <li># de empregos e negócios gerados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelos próprios países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremental, começando no imediato</li> </ul>
1.4. Reforço da Ligação das Universidades a Redes Internacionais de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de ligações internacionais</li> <li># de professores e alunos envolvidos e de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> <li>Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>

### Recomendações para "B. Ecossistema Empreendedor em Portugal"

Acções	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
		de desenvolvimento de I&D conjuntos		
1.5. Trazer Silicon Valley para Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 2. Trazer Silicon Valley até Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 2. Trazer Silicon Valley até Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 2. Trazer Silicon Valley até Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver conjunto de ações identificadas na Vertente 2. Trazer Silicon Valley até Portugal</li> </ul>
1.6. Smart Portugal - West Coast of Europe (1. Atração e 2. Promoção)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Ecossistema de empreendedorismo</li> <li>Grandes Empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Smart Portugal</i> estabelecido</li> <li>Resultados em termos de talento e capital atraído, por ano, por especialidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montado em 2013</li> <li>Lançado em 2014</li> </ul>
1.7. <i>10 Reasons to Start Up In Portugal (Pitch do país)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecossistema</li> <li>Governo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitch desenvolvido</li> <li>Pitch generalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apenas para a campanha e divulgação</li> <li>Estado e ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013</li> </ul>
1.8. <i>Screening</i> Internacional de Projetos de Investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades Avaliadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de peritos internacionais em painéis de avaliação</li> <li>Evolução anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por cada entidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
1.9. Especialistas Internacionais em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as entidades do ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de executivos internacionais em empresas e entidades portuguesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>

**Recomendações para “B. Ecossistema Empreendedor em Portugal”**

Acções	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução anual</li> </ul>		
1.10. Redes Globais de <i>Mentoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de mentores internacionais a atuarem em Portugal e junto de start-ups portuguesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
1.11. Erasmus Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> <li>Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de estudantes de Erasmus cativados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> <li>Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013</li> </ul>
1.12. Promoção do Conceito do Empreendedorismo Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
<b>Eixo 2. Reforçar a integração do ecossistema empreendedor</b>				
2.1 Cultura de Relacionamento e Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
2.2 Criar <i>Pipeline</i> e <i>Deal Flow</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Empresas</li> <li>Universidades</li> <li>Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de Ação de Criação de <i>Pipeline</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado</li> <li>Ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013</li> </ul>
2.3 Cidades Empreendedoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governo Central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As 10 maiores cidades portuguesas terem planos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municípios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013</li> </ul>

**Recomendações para “B. Ecossistema Empreendedor em Portugal”**

Acções	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governo Local</li> </ul>	locais de inovação e empreendedorismo e estarem ligadas a SV		
2.4 Empreendedorismo em Clusters Integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clusters Regionais e Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
2.5 <i>Smart Corporations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grandes Empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de programas de <i>open innovation</i></li> <li># de <i>start-ups</i> apoiadas por grandes empresas</li> <li># de <i>fablabs</i> e investimentos conjuntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grandes empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
2.6 Incubadoras em Rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associação e plataforma de trabalho conjunto criadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013</li> </ul>
2.7 Reforçar a Ligação das Universidades ao Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
2.8 Promover <i>Serial Entrepreneurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
<b>Eixo 3. Focar na especialização do ecossistema ou dentro do ecossistema</b>				
3.1. Incubadoras Especializadas e	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>

## Recomendações para "B. Ecossistema Empreendedor em Portugal"

Acções	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
Globais		especializadas no país		
3.2. Desenvolvimento de Espaços Especializados de Prototipagem ( <i>techshops/ fablabs/ labs</i> especializados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grandes Empresas</li> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de espaços especializados abertos à comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grandes Empresas</li> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013</li> </ul>
3.3. Cidades Âncora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de grande evento internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceiros do ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014</li> </ul>
3.4. Um grande evento mundial especializado em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de grande evento internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceiros do ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014</li> </ul>
3.5. Foco em <i>Champions</i> e <i>Exits</i> Mundiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 <i>Exits</i> internacionais por ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
3.6. Universidades com componente de empreendedorismo (MIT Lab, sedeação na Universidade, currículo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de cursos e de participantes de empreendedorismo nas universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>
3.7. Aposta na Prototipagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faculdades</li> <li>Incubadoras</li> <li>Empresas</li> <li>Empreendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo</li> </ul>

**Recomendações para “B. Ecossistema Empreendedor em Portugal”**

Acções	Entidades	KPIs	Financiamento	Calendário
3.8. Aposta no <i>Design Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadoras Universidade</li> <li>• Mundo Corporativo</li> <li>• Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de ações de formação, de cursos e de laboratórios utilizando o <i>design thinking</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Mundo Corporativo</li> <li>• Incubadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contínuo</li> </ul>
3.9. Campanha Nacional de <i>Pitching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Incubadoras</li> <li>• Prestadores de Serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de ações de formação</li> <li>• Nível geral medido em eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QREN</li> <li>• Fundos Próprios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013</li> </ul>
3.10. Desenvolvimento Comercial e de Canais (PIs, empresas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas</li> <li>• Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de ações de formação</li> <li>• # de patentes comercializadas</li> <li>• #valor das patentes comercializadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contínuo</li> </ul>

**Eixo 4. Melhoria da eficiência dos fatores que influem no ecossistema**

4.1. Geral (política de crescimento, disciplina financeira, menos estado, melhor justiça, licenciamento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>
4.2. Mobilidade Residencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>

**Recomendações para “B. Ecossistema Empreendedor em Portugal”**

<b>Ações</b>	<b>Entidades</b>	<b>KPIs</b>	<b>Financiamento</b>	<b>Calendário</b>
4.3. Impostos Atraentes ao Investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>
4.4. Propriedade Intelectual e Patentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>
4.5. Entidade financiadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>
4.6. Venture Capital Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>
4.7. Marca Portugal através de <i>Champions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pelas entidades e instituições responsáveis</li> </ul>

## Glossário

### A

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**AIDA** – Associação Industrial do Distrito de Aveiro

**ANA** – Aeroportos e Navegação Aérea

**ANEME** – Associação Nacional de Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas

**ANJE** – Associação Nacional dos Jovens Empresários

### B

**BA** – Business Angel

**BRIC** – Brasil, Rússia, Índia, China

### C

**CCP** – Chile California Partnership

**CIP** – Confederação Empresarial de Portugal

### E

**EDP** – Eletricidade de Portugal

**EUA** – Estados Unidos da América

**ES Ventures** – Espírito Santo Ventures

### F

**FLAD** – Fundação Luso Americana

**FNABA** – Federação Nacional de Associações de Business Angels

### G

**GSi-A** – Global Strategic Innovation - Accelerators

**GSi-IEP** – Global Strategic Innovation – International Executive Program

### I

**IDE** – Investimento Direto Estrangeiro

**IEUA** – Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro

**ISCTE-IUL** – Instituto Universitário de Lisboa

**ISEL** – Instituto Superior de Engenharia de Lisboa

**IST** – Instituto Superior Técnico

## **K**

**KPI** – Key Process Indicator

## **L**

**LBC** – Leadership Business Consulting

## **M**

**MBA** – Master in Business Administration

**MIT** – Massachusetts Institute of Technology

## **N**

**NABC** – Necessidades, Abordagem, Benefícios, Concorrência

## **P**

**PALOP** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**PAPS** – Portuguese American Post-graduate Association

**PALCUS** – Portuguese-American Leadership Council of the United States

**PI** – Process Indicator

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**POPH** – Programa Operacional de Potencial Humano

**PT** – Portugal Telecom

## **Q**

**QREN** – Quadro de Referência Estratégica Nacional

## **R**

**RH** – Recursos Humanos

## **S**

**SPE** – Sociedade Portuguesa de Empreendedorismo

**SRI** – Stanford Research Institute

**SV** – Silicon Valley

## **T**

**TIC** – Tecnologias da Informação e Comunicação

**TICE** – Tecnologias da Informação, Comunicação e Electrónica

## **U**

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

**USD** – Dólares Americanos

## **V**

**VC** – Venture Capital

## Notas Finais

Este estudo contou com a participação e contributo de um conjunto alargado de pessoas e entidades que muito têm contribuído para o desenvolvimento deste ecossistema de apoio ao empreendedorismo de base tecnológica.

A equipa produtora do estudo muito agradece o contributo de todos.

### **Equipa TICE.PT**

Vasco Lagarto

Teixeira de Sousa

Liliana Costa

Paulo Nunes

### **Participantes no Workshop de Aveiro | 15 de Janeiro**

Carlos Abrunhosa de Brito (Fundação da Juventude)

Carlos Pascoal Neto (Universidade de Aveiro)

Celso Carvalho (IUA - Incubadora da Universidade de Aveiro)

Clara Gonçalves (UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto)

Elisabete Rita (AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro)

Hugo Coelho (Universidade de Aveiro)

João Barros (FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto)

José Novais Barbosa (UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto)

Jose Paulo Rainho (Universidade de Aveiro)

Nuno Gomes (BIC Minho)

Sara Machado (BIC Minho)

### **Participantes no Workshop de Lisboa | 16 de Janeiro**

Alexandre Teixeira dos Santos (Portugal Telecom)

Ana Sofia Esteves (Universidade Nova de Lisboa)

António Faria (Fábrica de Startups)

Brigite Vicente (AITEC Oeiras - Oeiras Valley)

Carla Pimenta (EDP Starter)

Charles A. Buchanan (FLAD – Fundação Luso-Americana)

Cruz Machado (Universidade Nova de Lisboa)

Duarte Mineiro (ES Ventures)

Francisco Maria Balsemão (ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários)

Gonçalo Amorim (ISCTE-MIT)

Inês Silva (Tagus Park)

João Prado (AITEC Oeiras - Oeiras Valley)

João Vasconcelos (Startup Lisboa)

Karina Costa (Fábrica de Startups)

Luís Osório (ISEL - Instituto Superior de Engenharia de Lisboa)

Miguel Mendonça (Portugal Telecom)

Pedro Rebordão (LISPOLIS – Associação para o Pólo Tecnológico de Lisboa)

Pedro Ribeiro dos Santos (ES Ventures)

Teresa Van Oerle (APBA - Associação Portuguesa de Business Angels)

Vitor Ventura (FLAD – Fundação Luso-Americana)

Walter Palma (Caixa Capital)

#### **Participantes no Workshop de Lisboa | 18 de Janeiro**

Joana Neves (AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal)

Jorge Portugal (Presidência da República)

Maria Matos (ADI - Agência de Inovação)

Teresa Fernandes (Portugal Ventures)

Agradecimento também ao **Professor Burton Lee**, da Universidade de Stanford, pelos contributos que deu e cuja súmula se apresenta no presente estudo.

ESTUDO DO ECOSISTEMA DE  
**APOIO AO EMPREENDEDORISMO DE  
BASE TECNOLÓGICA**  
EM PORTUGAL E EM SILICON VALLEY