

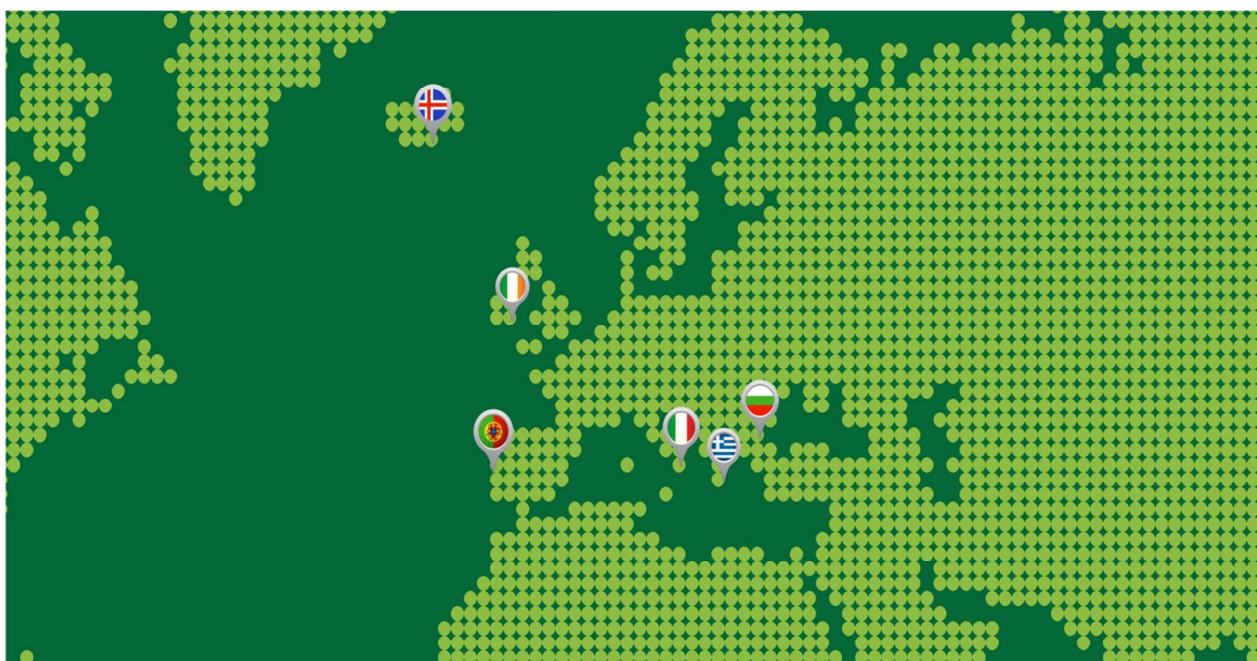
# ESTUDOS DE CASO SOBRE ORGANIZAÇÕES DE EMPREENDEDORISMO INOVADOR NAS REGIÕES DA EUROPA

---

## SUMÁRIOS

### FIERE PACOTE DE TRABALHO 4

*Reiquiavique, Junho 2015*



**Editor:** *Árni Helgason*

**Autores:**

1. *Árni Helgason, Austurbrú chapter 1*
2. *Assoc. Prof. Todor Todorov, ICY chapter 2*
3. *Emanuela Salvo, Libera Terra chapter 3*
4. *Prof. Joseph Hassid, Improve my city chapter 4*
5. *Sean Keating, Tipperary County Council chapter 5*
6. *ACIB - Associação Comercial e Industrial de Barcelos, InCubo chapter 6*
7. *Dr. Valerie Brett and Prof. Bill O' Gorman, Waterford Institute of Technology, ArcLabs chapter 7*

# FIERE Sumários dos Estudos de Caso

---

Apresentam-se breves resumos dos estudos de caso desenvolvidos no projeto FIERE (Desenvolvimento do Empreendedorismo Inovador nas Regiões da Europa), o documento completo em Inglês encontra-se no site do projeto [www.fiereproject.eu](http://www.fiereproject.eu). Os resumos estão disponíveis em todas as línguas dos parceiros do projecto, nomeadamente: Inglês, Islandês, Italiano, Português, Grego e Búlgaro, no site do projeto.

## 1. Sumário do Estudo de Caso: Austurbrú Islândia

Austurbrú é um projeto ambicioso que nasceu da fusão da gestão de SSA e de quatro entidades existentes dos municípios do leste da Islândia. O trabalho formal de preparação para Austurbrú começou em 2008 e tornou-se realidade em Maio de 2012. Um extenso volume de trabalho foi desenvolvido por mais de um comité directivo. A evolução do processo passou pela colaboração de entidades independentes parcial ou totalmente detidas pelos municípios que formaram a SSA numa entidade formal que serviu como charneira à estrutura existente para aumentar a eficiência e reduzir o custo e, finalmente, deu-se a fusão das estruturas existentes numa entidade apenas, Austurbrú.

As metas estabelecidas no início foram mais um compromisso, uma missão, ao invés de metas tangíveis e mensuráveis e, portanto, é difícil medir o sucesso do projeto. No entanto, os objetivos financeiros não foram alcançados; aliás, o custo de operação aumentou cerca de 23% em vez de ser reduzido como era suposto.

A formação dos recursos humanos não era uma prioridade, uma vez que foi considerada como mais uma estrutura formal sob a égide de uma operação já existente. Tal resultou numa organização menos coerente do que foi perspectivado e o elevado volume de negócios auferido pelo Director Administrativo de Austurbrú afetou a coerência da nova entidade.

O processo de implementação não foi levado a cabo em detalhe (pelo menos não há nenhuma evidência) apesar de muito trabalho ter sido desenvolvido por conselhos directivos que analisaram o que era necessário no processo de implementação.

O projeto não conseguiu reduzir os custos, mas cumpriu com os objetivos estipulados. O facto de não estarem estabelecidas metas mensuráveis no início e de não ter sido realizado um estudo comparativo depois, impede-nos de fazer um juízo efectivo sobre a questão. A fusão das entidades existentes numa só não correu como planeado e Austurbrú tem agora um novo organograma e uma nova gestão que se destina a melhorar o seu status. O processo ainda está em curso e ainda é muito cedo para dizer se vai funcionar. O que determinou a falha do projeto foi a falta de preparação do pessoal incumbido de alavancá-lo e a falta de um sentimento de união entre os membros do conselho, as partes interessadas e funcionários que o compõem.

Como mencionado supra, houve uma lacuna na formação dos colaboradores. O envolvimento dos colaboradores e do novo Director Administrativo logo desde início, teria reforçado a viabilidade do projeto.

No âmbito das lições a serem apreendidas com o projeto retira-se que é fundamental haver um entendimento comum entre os proprietários/partes interessadas e as pessoas que trabalham no terreno para o projeto alcançar o sucesso pretendido. Mesmo que a análise e preparação das partes interessadas fossem intensivas, a falta de formação e envolvimento do pessoal verificada no início do processo acarretaram efeitos negativos para o projeto.

Verificaram-se várias inovações no processo nomeadamente a tentativa de aglutinar diferentes entidades numa organização só, com capacidade de servir a comunidade de forma mais eficiente do que as pequenas organizações individuais.

Austurbrú é um projeto interessante para o projeto FIERE pelos factores que determinaram o seu insucesso. Realça a importância de que manter as pessoas que trabalham no terreno envolvidas no processo de mudança é essencial, para conseguirem concretizar o objectivo. Qualquer projecto ambicioso não alcança o sucesso sem o compromisso das pessoas que o desenvolvem.

## **2. Sumário do Estudo de Caso Centro de Inovação para Jovens (ICY) (Bulgária)**

Em 2013 a Incubadora de Empresas, Gotse Delchev, iniciou um projeto intitulado Centro de Inovação para Jovens, financiada ao abrigo do IPA Programa Transfronteiriço da Bulgária-Macedónia 2007-2013. Os objetivos desta iniciativa foram os de facilitar o desenvolvimento de um ambiente pró-inovador nas regiões parceiras através do apoio à geração de ideias inovadoras por jovens e a transformar essas ideias em projectos empresariais e sociais. O projecto abordou uma série de questões na região transfronteiriça associados com:

- 1) a falta de ambiente inovador, estruturas de apoio e serviços especiais para incentivar os jovens na região, inclusive provenientes de minorias sociais e outros grupos vulneráveis, a desenvolver as suas ideias inovadoras;
- 2) a implementação muito limitada de inovações nas PME da região de Gotse Delchev;
- 3) a cobertura insatisfatória de inovação no sistema educacional.

Os resultados da iniciativa foram associadas à criação e desenvolvimento de um ambiente e de serviços inovadores para os jovens, para eles desenvolverem as suas próprias ideias. Tal foi concretizado através da organização de formações e workshops, em cada uma das regiões parceiras, sobre temas como a criatividade, a elaboração de ideias inovadoras, o trabalho em equipa, a transferência de conhecimentos e a partilha de experiências na área de inovações; redes de orientação e de inovação e cooperação com as PME.

A vasta experiência dos técnicos da Incubadora de Empresas 'Gotse Delchev' no apoio às PME's, à educação para o empreendedorismo e às inovações nas regiões provou ser inestimável no processo de implementação das atividades do projeto. Um aspecto muito positivo da iniciativa foi o facto de os jovens, envolvidos no projeto, que geraram ideias inovadoras, receberem a oportunidade de desenvolver essas ideias com a ajuda de mentores e apresentá-las a gestores de empresas, a potenciais investidores e à administração local.

Este estudo de caso serve como exemplo de uma iniciativa destinada a apoiar inovações e empreendedorismo entre os jovens na região de Gotse Delchev. As ações empreendidas são fundamentais no processo de desenvolvimento de capacidades entre os técnicos de gestão e os funcionários da Incubadora de Empresas e facilita os seus esforços para contribuir para a melhoria da competitividade das entidades empresariais a nível local e apoiar o desenvolvimento de toda a comunidade local.

### 3. Sumário do Estudo de Caso Libera Terra (Itália)

Libera Terra é uma rede de cooperativas sociais que, socialmente, economicamente e juridicamente impulsionam terras agrícolas que tradicionalmente renderam lucros apenas para organizações criminosas em detrimento da sociedade como um todo. O seu principal objetivo é demonstrar à sociedade civil como a reutilização dos bens confiscados para fins sociais podem gerar benefícios concretos para todo o território e para a população local. Desde o início, a sociedade civil foi preponderante para a solicitação de uma lei que permitisse o uso social dos bens imóveis confiscados. Além disso, várias actividades relacionadas com a criação da primeira cooperativa social de rede, incluíram a formação dos seus membros, a produção de produtos de alta qualidade e de um sistema de gestão. Na verdade, Libera Terra criou um consórcio "Libera Terra Mediterraneo" que apoia ao nível do merchandising, da regulação da marca e envolve outras quintas na produção de bens com a marca "Libera Terra". Hoje Libera Terra é composta por dez cooperativas sociais. Todo o processo de implementação e, especialmente, a sua fase de arranque foram difíceis. No entanto, os fatores que fizeram da Libera Terra um sucesso foram a perseverança dos seus fundadores e o facto de que o projeto foi resultado de um bom trabalho de equipa, cujos ideais eram partilhadas pelos diferentes atores envolvidos.

#### Lições a serem aprendidas (positivas e negativas)

Libera Terra proporcionou uma alternativa económica para o sistema mafioso, com base na ideia de que a legalidade é conveniente e no respeito pelos recursos humanos e nos tipos de agricultura orgânica; tal assegurou o respeito do meio ambiente, devido ao facto de que as terras da Libera Terra são bens públicos e, como tal, necessitam de ser um exemplo positivo de protecção social e ambiental para os cidadãos. Isso também levou a uma "redenção" social dos cidadãos e das comunidades que se tornaram social e economicamente mais fortes graças às conquistas da Libera Terra. Por último, o lucro é redistribuído na comunidade, dado que os trabalhadores e fornecedores também fazem parte da mesma comunidade em que Libera Terra funciona.

#### Aspectos inovadores / empreendedoras

A ideia principal é que a melhor maneira de retribuir o valor e a dignidade às terras, partindo da utilização de bens confiscados, é criar organismos empresariais plausíveis e auto-sustentáveis. A principal forma de alcançar isso é através da qualidade que conduz à excelência dos produtos, de processos, de relações e de gestão.

#### Conclusão (porque é interessante para o projeto FIERE?)

A Libera Terra é interessante para o Projecto FIERE por ser uma organização local que combina espírito empreendedor com uma unidade de ética para o desenvolvimento de um mercado sólido e livre de máfia.

## 4. Sumário do Estudo de Caso Melhorar a minha cidade (Grécia)

As boas práticas "Improve My City – Melhorar a minha cidade" constituem uma iniciativa inovadora e empreendedora desenvolvida e implementada pelo município de Thermi, situado a leste de Tessalônica (região da Macedônia Central); a uma distância de 15 (quinze) km do centro metropolitano de Salónica. O município de Thermi consiste em quatorze (14) comunidades locais e ocupa uma área de aproximadamente 386 km<sup>2</sup>.

Este serviço permite que os cidadãos do município de Thermi possam relatar problemas locais existentes e / ou em desenvolvimento, como buracos, lixo despejo ilegal, luzes de rua defeituosas, telhas nas calçadas destruídas, e placas de publicidade ilegais. As questões apresentadas são expostas no mapa da cidade. Os usuários podem adicionar fotos e comentários. Além disso, podem também sugerir soluções para melhorar o ambiente do seu bairro.

Os problemas que o município enfrentava, eram bastante graves:

- Má comunicação com os cidadãos,
- Sentimentos negativos contra o município,
- A perpetuação de problemas e
- A deterioração do ambiente local.

Através de um plano organizado de intervenções recém-concebidas, em grande parte baseado em criatividade pessoal e uso da tecnologia do município, procurou-se melhorar a situação e resolver os problemas. Em suma, a principal solução inovadora, planeada e implementada, consistiu na criação de uma base de dados totalmente interativa para os cidadãos relatarem os seus problemas, monitorizada pelos serviços municipais que dão feedback em tempo real aos cidadãos.

Em geral, o processo de implementação foi considerado bem-sucedido! Desde 2011, quando o novo serviço começou a funcionar, relatórios de mais de 1000 cidadãos foram recebidos e os problemas relatados foram, na maioria dos casos, resolvido com sucesso.

A aplicação tem sido amplamente divulgada e várias autoridades locais em todo o país, bem como organizações de outros países europeus e não europeus, entraram em contacto com o Município a perguntar sobre as possibilidades de transferência e adopção da medida.

Os problemas que tiveram de ser superados estavam relacionados com a compreensível e esperada "resistência à mudança" interna, e foram principalmente atribuídos à relutância de alguns dos operadores a realizar tarefas adicionais com as quais não estavam familiarizados. Por outro lado, o principal fator que permitiu superar esses obstáculos foi a "vontade política" demonstrada pelo Presidente do Município para prosseguir e implementar o projecto "Improve My City".

É de notar, contudo, que a disponibilidade do financiamento comunitário previsto para o projecto e a transferência de perícia técnica, transnacional e de assistência, também foram fatores importantes na atenuação de riscos e inibições. "A vontade política", por si só, pode não ter sido suficiente, porque os recursos já por si escassos tiveram que ser desviados para outros usos. Comentários similares podem ser feitos no que respeita à programação de tempo aplicada ao projeto como um todo.

## 5. Sumário do Estudo de Caso A fusão dos Concelhos Norte e Sul do Município de Tipperary (Irlanda)

Este estudo de caso analisa a fusão dos antigos Conselhos Norte e Sul do Município de Tipperary no Conselho de Tipperary (TCC) que teve lugar em Junho de 2014. Foi extraído de uma revisão mais detalhada realizada no final de 2014 pelo Instituto de Administração Pública a pedido da gestão do TCC unificado.

O Conselho de Tipperary, o maior do interior da Irlanda, tem uma população de 158.754 e abrange uma área de 4.282 km<sup>2</sup>. Tipperary tinha sido administrado como duas unidades separadas do governo local desde 1838, quando o município foi dividido pelo Grande Júri, estabelecido pelo Parlamento Inglês, que então governava a ilha da Irlanda.

Em julho de 2011, o Governo Irlandês anunciou a criação de um conselho municipal unificado em Tipperary, com efeitos a partir das eleições de 2014 do governo local, para substituir o existente do Norte e dos Conselhos de Tipperary Sul. A fusão fazia parte de uma ampla iniciativa de reforma do governo local.

O objectivo geral do projecto era de efectivar a fusão de forma eficaz e atempadamente, manter a prestação de serviços em todo o concelho e maximizar a utilização de recursos e a poupança.

O processo de gestão posto em prática para realizar o projeto utilizou recursos dos conselhos existentes e conferiu-lhes maior utilidade em termos de contribuição para a conclusão da tarefa. A fusão foi gerida por uma equipa de gestão conjunta (JMT) compreendendo as equipas dos dois conselhos gestores. A equipa de apoio ao projeto foi criada e apoiou o grupo de implementação assim como coordenou as acções acordadas no JMT. A equipa de apoio era composta por um coordenador de projecto que se dedicou ao projeto a tempo integral, dois gestores de RH e dois funcionários sénior de serviços corporativos. Sub-grupos de gestão também foram estabelecidas numa base de função a função (por exemplo, TI, finanças, estradas), a fim de desenvolverem questões como a fusão de políticas, procedimentos e protocolos.

O governo anunciou novas reformas do governo local em Outubro de 2012. Como resultado, o projecto de fusão tornou-se muito maior e mais complexo. Enquanto anteriormente abrangia apenas a fusão das duas autoridades locais e a incorporação do Comité de Biblioteca, depois passou a envolver também a dissolução dos sete conselhos urbanos do concelho e a incorporação do seu staff e respectivas funções no novo concelho.

O projeto foi realizado em duas fases inter-relacionadas - (1) uma fase de planeamento e (2) uma fase de implementação. A fase de planeamento abrangia o período de julho de 2011 até à sua aceitação em Julho de 2012 pelo Ministro do plano de implementação da fusão. O plano detalhou a abordagem a adoptar para o cumprimento dos termos de referência estabelecidos pelo governo. O objetivo do grupo de implementação foi desenvolver um plano de implementação abrangente que definisse os passos necessários para garantir que a fusão iria acontecer atempadamente.

À fase de implementação seguiu-se a data da fusão oficial no dia 3 de junho de 2014, o que requereu um enfoque na fusão de sistemas e procedimentos. No total, houve 128 mini-projetos de fusão que vão desde a integração de grandes sistemas como pay-roll, gestão financeira e planeamento, até aos processos menores, tais como multas de estacionamento. A abordagem adoptada foi a colocação de uma equipa de projeto a postos em cada secção com responsabilidade pelo sistema e procedimentos.

As características inovadoras do projecto incluem um novo modelo para o fornecimento de serviços; a introdução de balcões de atendimento ao cliente; o desenvolvimento de um novo site voltado para o público; melhorias de redução de carbono/poupança de energia nas instalações prediais; planeamento e gestão de riscos.



Tendo em conta a escala do projeto, o número de partes interessadas envolvidas e os desafios decorrentes da reforma do serviço público, no geral a fusão foi gerida de forma muito eficaz. A fusão administrativa, jurídica, financeira e política foi conseguida a tempo e dentro do orçamento. A poupança de € 6,1 milhões por ano estava perspectivada a ser alcançada num período temporal mais alargado. Em fevereiro de 2015, a poupança já rondava os € 3 milhões. Os custos da fusão incluindo despesas on-off com a harmonização das TI, melhorias do escritório e da marca corporativa, totalizando-se em € 1,7 milhões, um valor inferior ao previsto.

A comunicação com as partes interessadas - funcionários, representantes eleitos, sindicatos e outras organizações locais - representaram um aspecto importante da fusão.

A inclusão social é uma prioridade que orientou a fusão dos dois concelhos. As comunidades marginalizadas e os marginalizados no seio das comunidades, têm agora a oportunidade de participar na tomada de decisões locais e de influenciar e moldar as decisões através de novas estruturas desenvolvidas como parte do processo de fusão.

A fase de consolidação engloba o período de fusão legal (Junho de 2014). O foco está em ultrapassar a fusão a nível técnico para a construção de uma nova cultura organizacional. Remover as divisões existentes e desenvolver uma nova cultura baseada num entendimento comum dos objetivos da nova organização é fundamental para qualquer fusão. O primeiro passo neste processo tem sido o desenvolvimento de um novo plano empresarial para o período de 2015-2019, que define uma visão clara para todo o concelho.

A fusão de duas grandes autoridades locais nunca tinha ocorrido na Irlanda antes de 2014. A aprendizagem com esta experiência foi considerada como um resultado-chave capaz de orientar outras organizações de serviço público envolvidas em reorganizações semelhantes, tanto na Irlanda como em toda a UE.

## **6. Sumário do Estudo de Caso In.Cubo, Incubadora de Iniciativas Empresariais Inovadoras (Portugal)**

O projecto In.Cubo foi bem-sucedido, partiu de uma base de forte envolvimento com os diversos parceiros a nível local, designadamente autarquias, Comunidades Inter-Municipais, Associações de desenvolvimento local, unidades de ensino superior com o objectivo máximo de intervir ao nível dos territórios municipais que envolvem a região do Minho-Lima.

A In.Cubo surgiu como pela necessidade de qualificar e atrair recursos humanos para a região, fomenta a capacidade de empreendedorismo, promover uma base empresarial e reforçar a função empresarial colectiva.

Um dos benefícios mais importantes que a In.Cubo oferece à região e aos seus promotores é o apoio e acompanhamento individual dos promotores através da intervenção de uma equipa com larga experiência e alto nível de competências no sector de empreendedorismo.

A In.Cubo revelou aspectos amplamente inovadores pela coordenação concertada dos vários parceiros que com ela actuam, com vista a prosseguir objectivos comuns de apoio aos empreendedores; pela intervenção em vários territórios municipais que compõem a região do Minho-Lima; e pelo importante consenso técnico na evolução das várias etapas dos programas, procurando enquadrar os projectos seleccionados com os objectivos dos programas.

A In.Cubo oferece serviços de Incubação de nova geração, baseada em sinergias territoriais e simbioses relacionais. É mais que uma simples infraestrutura física, com uma localização geográfica específica, assume-se como um instrumento de elevado potencial para criar e explorar sinergias e contribuir activamente para a sinamização da economia da Região.

A In.Cubo tem grande relevância para o projecto FIERE por atrair e potenciar uma nova geração de actividades empresariais e investimento orientados para as tecnologias e por contribuir para a criação e exploração de interfaces e redes de cooperação e de inovação.

A In.Cubo centra-se nos empreendedores, proporcionando-lhes um espaço físico com custos reduzidos e o apoio de equipas especializadas no arranque dos negócios. Baseia-se principalmente na Comunidade, uma vez que são as comunidades que fornecem o ambiente no qual os empreendedores conseguem prosperar e orienta-se para a região, pretendendo estimulá-la economicamente.

Este espírito empreender que incentiva a inovação e o networking é sem dúvida fundamental no âmbito do FIERE pois é um grande exemplo de estímulo ao empreendedorismo em Portugal.

## **7. Sumário do Estudo de Caso Centro de Inovação e Investigação ArcLabs: Criando um Ecossistema de Inovação (Irlanda)**

O estudo do caso Centro de Inovação e Investigação Arclabs, explora o papel-chave desempenhado pelos indivíduos no estabelecimento do Centro e sua progressão até se tornar um ecossistema de inovação aberta. O conceito central de inovação no modelo ArcLabs é a dinâmica criada pelo co-localização de académicos e investigadores do Grupo de Sistemas de Software de Telecomunicações (TSSG) e do Centro para o Desenvolvimento Empresarial e da Economia Regional (CEDRE), engenheiros (em TSSG), empresários (em CEDRE) e startups no centro de incubação. O objetivo do estudo de caso é ilustrar como indivíduos com uma visão complementar e com foco no desenvolvimento da economia da região podem apoiar o desenvolvimento económico através do reforço de investigação e da capacidade de absorção de inovação de uma região.

O objetivo do Centro de Inovação e Investigação Arclabs é proporcionar aos empresários (com elevado potencial de crescimento) e a negócios ainda estágio inicial, o apoio necessário para alcançar sucesso em mercados nacionais e internacionais. A ArcLabs visa acelerar o crescimento dos negócios, fornecendo serviços de consultoria empresarial, orientação e acesso aos recursos do Waterford Institute of Technology (WIT). O WIT desenvolveu um modelo de sucesso para a investigação de co-localização, incubação de empresas e formação para o empreendedorismo através do modelo ArcLabs. A chave para esta abordagem está na deslocação do capital humano entre três elementos gerados pela investigação: know-how, propriedade intelectual e auxílio às empresas em início de actividade para desenvolverem tecnologias. A incubação de empresas fornece a infra-estrutura física e os serviços de consultoria para spin-outs, spin-ins e empresários. Os programas de desenvolvimento do empreendedorismo fornecidos pela ArcLabs são um meio das empresas interessadas acederem à investigação e aos serviços de incubação de empresas.

Para criar um ambiente deste género, é considerável a quantidade de tempo, dedicação e visão que necessita. O ArcLabs desenvolveu um programa para as regiões mais pequenas e menos desenvolvidas explanando como podem construir sistemas abertos de inovação, desenvolverem “especialidade” regional e apoiarem o desenvolvimento económico regional (O’Gorman e Donnelly, 2014). O Centro de Inovação e Investigação Arclabs, desde a sua criação em 1996, assegurou avolumados níveis de financiamento nacional e da União Europeia para a investigação básica e aplicada e para a comercialização da investigação. O modelo ArcLabs gerou mais de 10 empresas spin-outs e 4 empresas spin-ins, e desenvolveu uma extensa rede internacional em todo o mundo.