

REFORÇAR
OS PROCESSOS
DE INOVAÇÃO
E A SUSTENTABILIDADE
NO BAIXO AVE

INO. BA+

ROADMAP PARA A INOVAÇÃO E RESILIÊNCIA SETORIAL NO BAIXO AVE

RELATÓRIO FINAL

30/09/2022

GESTÃO DE TOPO – ECONOMIA E GESTÃO, LDA
geral@gestaodetopo.pt

ÍNDICE

01	Introdução	4
02	O Plano de Ação para a Inovação e Resiliência Empresarial	7
2.1.	O Processo Desenvolvido	8
2.2.	Abordagem às Dimensões Críticas para a Inovação e Resiliência Empresarial	12
2.3.	O Roteiro para a Ação	17
	Referências	28
	ANEXOS	30

1. INTRODUÇÃO

O presente documento corresponde ao **Relatório de Definição do Roadmap para a Ação**, realizado no âmbito do projeto “INO.BA+: reforçar os processos de inovação e a sustentabilidade no Baixo Ave”, e integra os principais resultados do trabalho colaborativo realizado por um conjunto de agentes públicos e privados que integram o ecossistema empresarial que opera neste território.

Os elementos seguidamente apresentados dão sequência ao diagnóstico prospetivo realizado numa anterior componente do projeto, e com base nas dinâmicas empresariais, nas aspirações e nas propostas de transformação nele identificadas, no que respeita a um conjunto de quatro fileiras produtivas estratégicas para o Baixo Ave, é agora definido um quadro operacional visando a concretização de iniciativas e ações destinadas a materializar um processo de inovação e resiliência empresarial no território.

Com base neste enquadramento, os principais conteúdos apresentados nos pontos seguintes deste relatório incidem nos seguintes três domínios principais:

- ✓ **na apresentação do referencial de partida relativo aos principais desafios** que foram identificados, no que respeita à promoção da inovação e resiliência nas quatro fileiras produtivas consideradas;

- ✓ **na identificação e estruturação de um conjunto de Missões Empresariais**, de natureza colaborativa, capazes de contribuir para abordar os desafios que foram selecionados como prioritários;
- ✓ **e, por fim, na apresentação de um Quadro Operacional de Orientações para a Ação**, o qual sustenta e concretiza as referidas Missões Empresariais, através da definição dos seus elementos estruturantes.

Conforme será detalhado de forma mais aprofundada no capítulo seguinte, o processo de trabalho desenvolvido teve uma natureza interativa, promovendo-se assim uma maior apropriação, por parte dos participantes, do processo operacional a concretizar, visando desde logo torná-los elementos ativos e mobilizadores do mesmo.

Por outro lado, considerando que um dos objetivos do trabalho desenvolvido visa promover níveis acrescidos de resiliência no tecido empresarial do Baixo Ave, o quadro operacional a seguir detalhado sustenta-se nos seguintes fatores estruturantes:

- **uma clara direccionalidade nas intervenções a realizar**, em torno da promoção de dinâmicas colaborativas, com uma natureza transversal e em torno de fatores de competitividade emergentes, que se afiguram relevantes para este território no horizonte 2030;
- **um processo de teste e aprendizagem contínua a partir das ações a desenvolver**, privilegiando-se a

experimentação, a demonstração e o *fine tuning* das intervenções, maioritariamente de carácter piloto, mas com potencial para serem escaladas e alargadas a outras fileiras produtivas no território;

- **e uma grande relevância dos processos de capacitação dos agentes a envolver**, privilegiando-se a aprendizagem prática, em conjunto, e entre pares, elementos considerados críticos para a geração de níveis acrescidos de confiança, iniciativa e agência, elementos decisivos para consolidar processos de resiliência e inovação empresarial.

Por fim, o presente relatório incorpora ainda um Anexo contendo as principais evidências que resultaram dos trabalhos desenvolvidos.

2. O PLANO DE AÇÃO PARA A INOVAÇÃO E RESILIÊNCIA EMPRESARIAL

O Plano de Ação para a Inovação e Resiliência Empresarial que seguidamente se apresenta, incorpora os principais resultados produzidos e validados pelos participantes nas diferentes sessões de trabalho de construção de um *roadmap* para as fileiras estratégicas do Baixo Ave.

Assim, começa-se por explicitar a abordagem metodológica que serviu de base ao processo implementado, e seguidamente especificam-se quais são as dimensões críticas em termos de inovação e resiliência empresarial que foram consideradas, terminando-se com a apresentação e organização das principais propostas obtidas durante o referido processo, as quais configuram o Roteiro para a Ação a pôr em prática neste território.

Subjacente ao mesmo está a intenção de que ele reflita e expresse as propostas criadas e estruturadas, “de baixo para cima”, pelos agentes envolvidos, as quais serão elementos importantes para, no terreno, e juntamente com outros agentes do ecossistema empresarial a convocar e envolver posteriormente, se assumirem como os principais responsáveis pela concretização destas propostas de ação.

É nesse sentido que se procura ser o mais fiel possível ao trabalho desenvolvido por todos os “Stakeholders” participantes (ou seja, por todos os que mostraram um interesse concreto, e são parte interessada), condição fundamental para que o mesmo possa vir a ser assumido como próprio, o que seguramente poderá contribuir para o seu maior sucesso.

2.1. O PROCESSO DESENVOLVIDO

Procurando dar sequência ao trabalho de diagnóstico prospetivo realizado numa anterior componente do projeto, começou-se então por traduzir essa informação num conjunto de Desafios Estratégicos para cada uma das fileiras produtivas abordadas, ou seja, pela identificação de um conjunto de situações de natureza complexa, que exigem soluções integradas e colaborativas (intersectoriais e interinstitucionais), capazes de contribuir para a resiliência e inovação empresarial em cada um desses domínios de especialização produtiva do território.

Posteriormente, do quadro de Desafios Estratégicos apresentados, alguns foram selecionados como prioritários, no sentido de neles recair o foco de ação a curto/médio prazo (horizonte 2030), sendo que estes serviram de base para depois, em torno deles, se definirem e estruturarem Missões Empresariais a promover no âmbito do respetivo ecossistema de apoio empresarial.

Estas Missões Empresariais assumem-se como iniciativas sistémicas, concebidas para atingir metas e desafios específicos, mobilizando um conjunto diversificado de setores e agentes para esse fim, através do estímulo à inovação e resiliência, com base na concretização de um portfólio de projetos/ações colaborativas.

Conforme a figura abaixo especifica, as Missões Empresariais implicam uma transformação ao nível do desenvolvimento de estratégias de apoio empresarial, deixando de se privilegiar a tradicional lógica de focagem setorial habitualmente adotada, e passando-se a assumir abordagens mais integradoras, que atuam de forma sistémica, articulada e intersetorial, exigindo a participação de várias organizações e envolvendo diferentes setores.

Uma Missão Empresarial consiste então num objetivo concreto e alcançável, que funciona como enquadramento e estímulo à inovação e resiliência, e que contextualiza um conjunto de propostas diversificadas de ação ou de projetos.

Neste quadro de maior flexibilidade de intervenção, é importante salientar que as Missões não especificam, contudo, como se conseguir um sucesso garantido. De facto, ao estimularem o desenvolvimento de uma diversidade de soluções, as Missões pressupõem que se assume que os resultados não se conhecem à priori, sendo por isso que, no seu âmbito, serão recompensados os agentes que estiverem dispostos a arriscar e a experimentar, pois tal será uma condição essencial para desenvolver soluções inovadoras.

Fig. 1 – Elementos estruturantes das Missões



Fonte: Adaptado de Mazzucato (2018)

Em suma, o processo de definição das Missões Empresariais à frente especificadas procurou estruturar propostas de inovação e resiliência que:

- ✓ **identificam oportunidades para enfrentar desafios relevantes no contexto empresarial do Baixo Ave**, propondo inovações que podem ajudar a superar esses desafios e delinear uma abordagem para as testar e coordenar;
- ✓ **visam criar mudanças transformadoras ao nível dos quatro domínios produtivos considerados**, dividindo os desafios identificados em componentes mais granulares, de forma a que ações concretas possam ser desenvolvidas, de forma customizada;
- ✓ **funcionam como mecanismos que ajudam a direcionar múltiplos stakeholders para um entendimento comum sobre como resolver esses desafios de forma colaborativa**, mobilizando todo o ecossistema empresarial local neste processo;
- ✓ **e incluem um portfólio de ações, projetos e experiências que apontam diversos caminhos**, oferecendo várias soluções para atingir os objetivos pretendidos.

Para concluir a explicitação do processo desenvolvido, e em termos práticos, do ponto de vista da sua definição operacional, cada Missão foi trabalhada colaborativamente, tendo para o efeito sido utilizado o

instrumento descrito na figura seguinte, cujos conteúdos constituem a base estrutural do processo desenvolvido.

Fig. 2 – Mapa das Missões Empresariais – Principais Conteúdos

MAPA DE MISSÃO		DESCRIÇÃO:	
PARCERIAS	PORTFÓLIO DE AÇÕES	BENEFICIÁRIOS	OBJETIVOS
MOBILIZAÇÃO DE PARCEIROS			RELEVÂNCIA
PROGRAMAÇÃO / MILESTONES		RESULTADOS & IMPACTOS	

Fonte: Mapa adaptado de “Mission Planning Canvas”, de OECD Observatory of Public Sector Innovation, 2019, Version 1.0, sob licença Creative Commons ShareAlike 3.0 IGO (CC BY-SA 3.0 IGO)

2.2. ABORDAGEM ÀS DIMENSÕES CRÍTICAS PARA A INOVAÇÃO E RESILIÊNCIA EMPRESARIAL

Uma vez descrito o processo geral posto em prática, e antes de passar à apresentação das Missões Empresariais propostas, importa ainda fazer uma breve contextualização àquelas que surgem como as dimensões críticas para a promoção da inovação e da resiliência empresarial nos contextos territoriais, ou seja, da resiliência económica e empresarial regional.

De facto, sendo este o tema e objetivo central do trabalho desenvolvido, importa explicitar os fatores que enquadram a estruturação das propostas nele exploradas, de forma a melhor se entender o quadro de ação avançado.

Conforme referem Santos (2009) e Smolski & Dalcin (2019), a resiliência é um tema de crescente relevância num contexto global marcado por um cada vez mais elevado grau de instabilidade e de turbulência. As empresas, tal como os territórios, as comunidades ou as famílias, necessitam então de uma grande capacidade de adaptação, para poderem fazer face aos problemas e às perturbações que se vão conjugando de forma sucessiva e mais regular ao longo do tempo, de modo a minimizarem os seus impactos. Neste sentido, e de forma simplificada, a resiliência pode ser definida como a capacidade não apenas de ser flexível, suportando as

perturbações sem colapsar, mas antes de planear e gerir a necessária adaptação a curto e médio prazo.

Isto é particularmente importante no que respeita à economia e à base empresarial dos territórios, as quais estão cada vez mais sujeitas à competição global e ao combate pela comercialização dos seus produtos e serviços, pela atração e fixação de investimentos e de Recursos Humanos, ou pela captação de visitantes e turistas, o que implica uma maior capacidade de aprendizagem e inovação a todos os níveis, a qual está dependente da habilidade desses territórios e dos seus agentes em conseguirem inovar continuamente, renovando ofertas, competências e conhecimentos que lhes permitam manter-se numa competição global.

Assim, compreender a forma com os setores empresariais e as indústrias evoluem é também fundamental para conhecer o modo como se adaptam, como lidam com a mudança e como poderão inovar (e consequentemente adaptar-se).

A este respeito, como recentemente referem Evans-Greenwood e Crough (2022), aquilo que repetidamente se tem verificado em diferentes setores de atividade, é que são os relacionamentos entre organizações (empresas, governo, associações, universidades, etc), ao nível das suas redes e interações, que aceleram a sua mudança e transformação. Ou seja, são as mudanças nos “arranjos institucionais” que geram e comandam as evoluções nos setores produtivos, sendo portanto essencial estimular novas relações e formas de cooperação e colaboração interinstitucional, para se conseguir estar à frente ou, pelo menos, liderar a mudança, antecipando

e estando preparados para a adaptação aos novos contextos.

Exemplos destas dinâmicas são os casos de criação de intermediação em muitos setores, ou, inversamente de desintermediação (através da eliminação de agentes que já não são necessários), sendo que o maior desafio se situa em reconhecer quando existe potencial para a evolução de um setor, e que consequentes novos relacionamentos serão necessários para a concretizar. Na verdade, embora a inovação tecnológica seja habitualmente um importante fator de disrupção setorial, e aquela a que é provavelmente dada uma maior atenção, também a inovação institucional tem uma parte de responsabilidade e um papel crescente a desempenhar nestes processos.

É precisamente neste sentido que se assiste atualmente a um processo de transição, do foco na geração de vantagens competitivas para a ativação de vantagens colaborativas (Kelly e Girzadas, 2022), as quais se mostram essenciais num quadro de profundas discontinuidades como aquele que vivemos no atual ambiente empresarial e de negócios.

De facto, as recentes disrupções no contexto de “business as usual” revelam-se cada vez mais regulares (veja-se a disrupção nas cadeias de fornecimentos, os crescentes protecionismos ou as transformações no mercado de trabalho), pelo que a forma como os setores económicos e as empresas funcionam, estão estruturados e geram valor, tem vindo a registar transformações significativas, originando uma transição nos modelos empresariais,

dos mais centrados nas empresas enquanto agentes individuais, para os que se baseiam nos ecossistemas empresariais enquanto forma de liderar e atuar em sistemas de criação de valor.

Considerando que os atuais avanços ao nível da digitalização, da “datificação”, da conectividade e da especialização têm vindo a dissolver as antigas estruturas económicas e empresariais e a tornar menos visíveis as tradicionais divisões setoriais e temáticas, será através da promoção de colaborações intersetoriais e interempresariais que será possível inovar e cocriar valor.

Neste sentido, e de acordo com o que é possível hoje antecipar, o conceito de empresa, enquanto unidade individual de criação de valor, continuará a perder relevância, e embora cada empresa continue a necessitar de definir a sua própria estratégia para sustentar as suas escolhas e prioridades, estas necessitarão cada vez mais de estar ancoradas nos ecossistemas nos quais os seus negócios operam e se desenvolvem.

Focando-se em estratégias coletivas e colaborativas, será então possível às empresas integrar, de forma efetiva, as suas capacidades e competências em alianças geradoras de benefícios mútuos, o que exigirá novas abordagens estratégicas e formas de atuar mais relacionais e em cooperação.

Este tipo de abordagem evolutiva enfatiza a importância da adaptação, mostrando que ao longo do tempo uma estratégia de promoção da inovação e resiliência deve ir sendo modelada pela aprendizagem, pelas rotinas, pelos

erros e pela coopetição, o que faz com que cada território deva desenhar e implementar a sua estratégia específica.

As diferentes dimensões atrás destacadas foram consideradas e incorporadas na definição das Missões Empresariais que à frente se detalham, procurando-se desta forma estruturar para o Baixo Ave uma estratégia flexível, envolvente e consciente da importância da resiliência enquanto capacidade crítica para manter e ajudar a transformar o seu tecido empresarial, com base numa configuração favorável a uma trajetória de desenvolvimento mais sustentável, no médio e longo prazo.

2.3. O ROTEIRO PARA A AÇÃO

Na descrição do roteiro para a ação, começa-se então por identificar o quadro de desafios de partida, que resultaram do diagnóstico estratégico realizado anteriormente. Assim, para cada um dos domínios/fileiras produtivas consideradas no âmbito do presente trabalho, a figura seguinte revela os respetivos desafios.

CRIATIVIDADE, MODA E HABITATS

- #1. Promoção de Novas Competências de Gestão para a Resiliência e Competitividade Empresarial;
- #2. Reforço das Qualificações e Ajustamento das Competências dos Recursos Humanos e do Talento Empresarial
- #3. Integração, Valorização e Promoção das Ofertas Empresariais Locais/Setoriais
- #4. Agilização de Dinâmicas Colaborativas para a Inovação nos Negócios

ATIVOS TERRITORIAIS, COMÉRCIO E SERVIÇOS

- #1. Articulação de Cadeias de Valor entre Negócios Locais
- #2. Ativação da Identidade Competitiva e de Ofertas Coletivas no Baixo Ave
- #3. Promoção de Novas Competências de Gestão para a Resiliência e Competitividade Empresarial
- #4. Reforço das Qualificações e Ajustamento das Competências dos Recursos Humanos e do Talento Empresarial

MOBILIDADE E TRANSIÇÃO ENERGÉTICA

- #1. Reconhecimento e Incentivo às Práticas de Sustentabilidade nas Empresas do Baixo Ave
- #2. Reforço das Qualificações e Ajustamento das Competências dos Recursos Humanos e do Talento Empresarial
- #3. Promoção de Oportunidades de Colaboração ao nível das Cadeias de Valor no Baixo Ave

INDUSTRIALIZAÇÃO E SISTEMAS AVANÇADOS DE FABRICO

- #1. Promoção de Processos e Práticas para a Indústria 4.0 no Baixo Ave
- #2. Reforço das Qualificações e Ajustamento das Competências dos Recursos Humanos e do Talento Empresarial
- #3. Promoção de Oportunidades de Colaboração ao nível das Cadeias de Valor Industriais no Baixo Ave

Para além da análise efetuada aos quatro domínios produtivos anteriormente mencionados, da qual resultaram quatro mapas de síntese, o diagnóstico estratégico incorporou igualmente um mapa adicional, referente ao tema da “Governança Institucional/Territorial”. Conforme explicitado no capítulo anterior, esta constitui uma dimensão relevante para os processos de inovação e resiliência empresarial, pelo que se procurou abordar e explorar este tema em sede de diagnóstico, e perceber como é que o mesmo poderia ser considerado em termos de orientações para a ação.

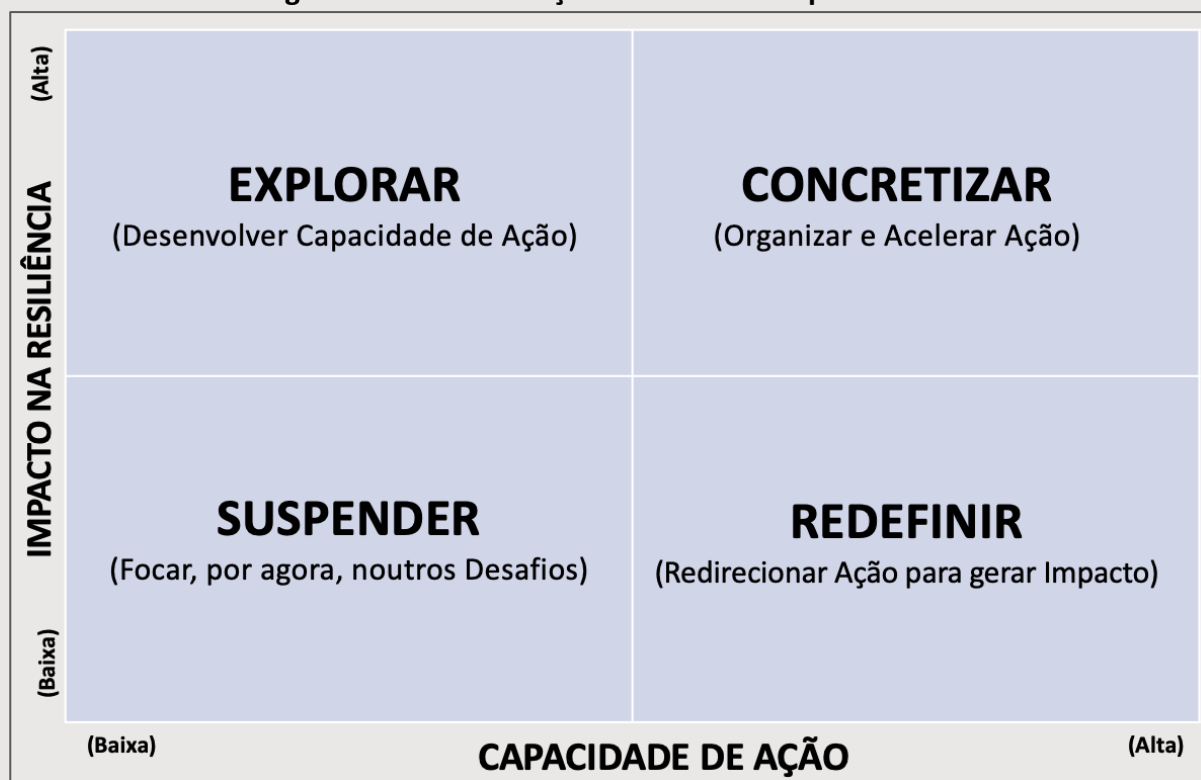
Constatada a natureza transversal do mesmo, comum a todos os domínios produtivos, e de relevante importância operacional para a estruturação das respetivas Missões Empresariais, optou-se então por não o tratar de forma autónoma, integrando-o no âmbito de cada uma das Missões Empresariais propostas, garantindo assim que o mesmo seria sempre considerado em todas elas.

Como também poderá ser constatado, alguns dos desafios identificados são comuns a vários domínios produtivos, tendo-se por isso optado por não repetir a abordagem aos mesmos em todos os diferentes domínios onde surgiram, e explorar antes um quadro mais amplo de intervenção, explorando as outras propostas de transformação para a base empresarial do território.

Por fim, importa ainda destacar que, do ponto de vista operacional, foi selecionado apenas um desafio por domínio/fileira produtiva, de forma a poder desenvolvê-lo mais aprofundadamente com todos os participantes.

A seleção efetuada, realizada com base na avaliação dos participantes quanto às necessidades de mudança que se colocam ao Baixo Ave em termos empresariais no horizonte 2030, baseou-se na matriz de seleção que a figura abaixo explicita.

Fig. 3 – Matriz de Seleção de Desafios Empresariais



Fonte: Elaboração Própria

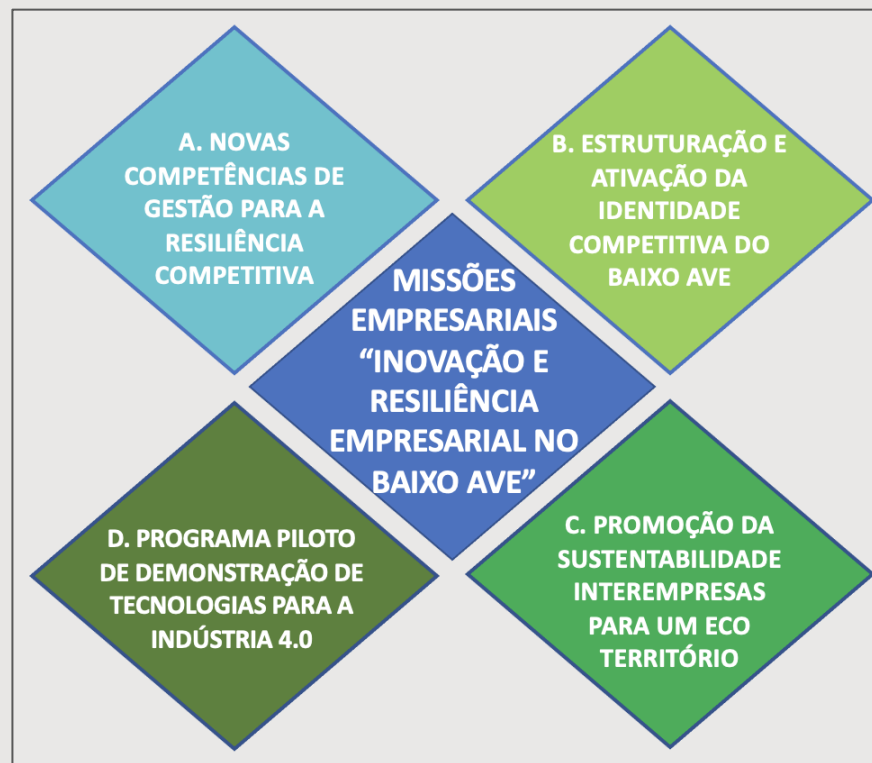
Assim, foram considerados os seguintes critérios de seleção prioritários:

- a “**Capacidade de Ação**” existente no território, capaz de agilizar processos de mudança (ex: capacidade e competências para inovar; existência de dinâmicas e redes colaborativas; compromisso e envolvimento coletivo, etc);
- e o “**Impacto na Resiliência**” da base empresarial do Baixo Ave (ou seja, o valor acrescentado a criar, o reposicionamento a promover e/ou a competitividade a gerar).

O resultado deste processo foi depois aprofundado e, em algumas situações, procedeu-se à fusão de alguns desafios, bem como ao ajustamento de outros. Com base neste trabalho, passou-se depois à transformação dos Desafios em Missões Empresariais. A tabela e a figura seguintes identificam os Desafios Finais abordados, assim como as Missões Empresariais que constituem o quadro de ação final.

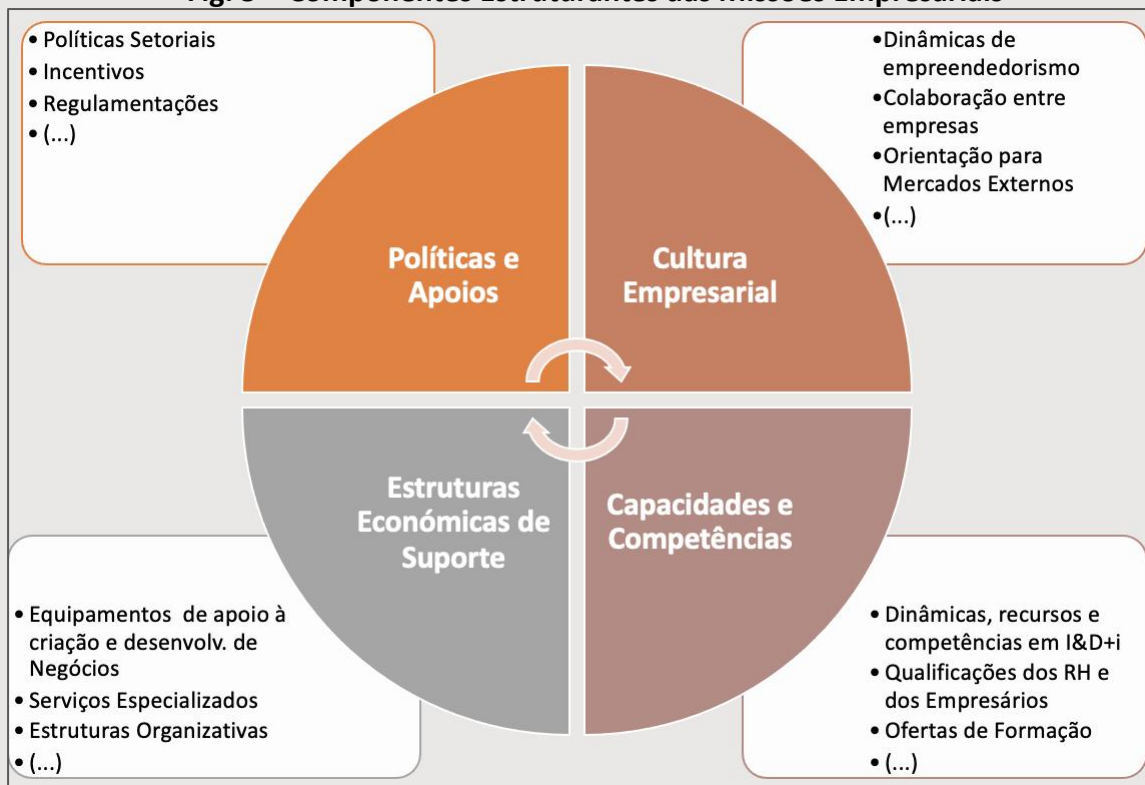
DOMÍNIOS/FILEIRAS	DESAFIOS FINAIS ABORDADOS
CRIATIVIDADE, MODA E HABITATS	#1. Promoção de Novas Competências de Gestão para a Resiliência e Competitividade Empresarial
ATIVOS TERRITORIAIS, COMÉRCIO E SERVIÇOS	#2. Ativação da Identidade Competitiva e de Ofertas Coletivas no Baixo Ave
MOBILIDADE E TRANSIÇÃO ENERGÉTICA	#3. Reconhecimento e Incentivo às Práticas de Sustentabilidade nas Empresas do Baixo Ave
INDUSTRIALIZAÇÃO E SISTEMAS AVANÇADOS DE FABRICO	#4. Promoção de Processos e Práticas para a Indústria 4.0 no Baixo Ave

Fig. 4 – Missões Empresariais Desenvolvidas



Antes de se passar à apresentação detalhada destas quatro Missões Empresariais, importa ainda fazer uma referência a um conjunto de componentes que se mostram determinantes na abordagem à resiliência empresarial, em torno das quais se sustentam as Missões propostas. A figura seguinte identifica-as e apresenta uma breve descrição das mesmas.

Fig. 5 – Componentes Estruturantes das Missões Empresariais



Fonte: Adaptado de Martin et al. (2016)

Tal como assinalado, estas quatro componentes (Cultura Empresarial; Capacidades e Competências; Estruturas Económicas de Suporte; e Políticas e Apoios) incorporam as dimensões mais relevantes a considerar na promoção da inovação e resiliência empresarial, pelo que se procurou que as Missões propostas incorporassem iniciativas relativas a todas elas.

A Tabela da página seguinte apresenta então uma leitura da articulação entre as ações propostas em cada Missão e estas componentes.

Fig. 6 – Articulações entre as Missões Empresariais e as Dimensões Centrais da Resiliência Empresarial

MISSÕES DIMENSÕES	NOVAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PARA A RESILIÊNCIA COMPETITIVA	ESTRUTURAÇÃO E ATIVAÇÃO DA IDENTIDADE COMPETITIVA DO BAIXO AVE	PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE INTEREMPRESAS NO BAIXO AVE	PROMOÇÃO DE PROGRAMA PILOTO DE DEMONSTRAÇÃO DE TECNOLOGIA PARA A IND. 4.0
CULTURA EMPRESARIAL	- Eventos Temáticos - Encontros Empresariais	Processo “Eu Sou Baixo Ave” (Casos “O Baixo Ave Faz Bem”)	- Sensibilização de Empresários e Quadros Intermédios - Identificação e Divulgação de Boas Práticas Territoriais (Locais e Outras) - Eventos (Seminários, Workshop de Demonstração, etc)	- Mapeamento e Identificação de Prestadores de Serviços; - Atividades de Matching entre Empresas; - Ações de Sensibilização de Empresários
CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS	- Plataforma de Recursos de Gestão; - Consultoria Formativa	Plataforma de Informação e Comunicação Interempresarial	- Programa de Intercâmbio Empresas/Instituições na Área da Sustentabilidade - Identificação, Medição e Monitorização da Pegada Ecológica Empresarial - Marketplace de Resíduos para promoção da Economia Circular	- Realização de Atividades de Benchmarking (Nacional e Internacional) sobre Indústria 4.0 - Atividades de Aprendizagem Entre Pares
ESTRUTURAS ECONÓMICAS DE SUPORTE	Academia e Incubação de Novos Negócios;	“Brigadas Digitais” - Serviços de Auditoria Digital	“Brigadas para a Sustentabilidade Empresarial” - Conselho de Sustentabilidade Empresarial	Acompanhamento e Auscultação do Programa Piloto para Monitorização;
POLÍTICAS E APOIOS		Ativação da Marca Coletiva/Territorial	- Apoio à Promoção de Mobilidade Coletiva nas Empresas - Integração em Redes Internacionais Inspiradoras - Modelo de Reconhecimento de Práticas Sustentáveis nas Empresas	“Vales Indústria 4.0”, para a experimentação por PMEs - Programa de Comunicação do Programa Piloto;

Uma vez explicitado o processo desenvolvido para a identificação e estruturação das Missões Empresariais, detalha-se de seguida cada uma dessas Missões, descrevendo os elementos que as compõem, nomeadamente:

- os Objetivos a atingir;
- a Relevância das mesmas para o Baixo Ave;
- o Portfólio de Ações que as compõem;
- as Parcerias a criar e a sua Mobilização para a Ação;
- uma proposta de Programação/Milestones a considerar para a sua implementação;
- e os Resultados e Impactos Esperados.

Estes elementos constituem assim o Roadmap relativo ao processo de promoção da inovação e resiliência empresarial no Baixo Ave, completando o quadro operacional de orientações para ação, a partir do qual será possível conseguir os recursos e mobilizar os agentes e vontades para a sua concretização no horizonte 2030.

MISSÃO: PROMOÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PARA A RESILIÊNCIA COMPETITIVA

OBJETIVOS	✓ Promover a Partilha de Experiências entre os Empresários	✓ Reforçar as Competências dos Empresários para Novos Fatores de Competitividade	✓ Apoiar o Desenvolvimento de Novas Lideranças Empresariais
	✓ Criar Consciência para a Mudança junto da Classe Empresarial do Baixo Ave	✓ Sensibilizar diferentes Públicos para as vocações empresariais e oportunidades de negócio no território	
RELEVÂNCIA PARA O BAIXO AVE	▪ Necessidade de Reforçar Competências de Liderança e de Gestão na Classe Empresarial do Baixo Ave	▪ Promover Dinâmicas de Cooperação e Inovação Empresarial, bem como de Articulação de Fileiras Produtivas no Território	▪ Estimular a Renovação da Base Produtiva Local e o Surgimento de Novos Modelos Empresariais
	1. Realização de Eventos Temáticos nas Empresas, com Base em Casos Concretos;	3. Realização de Encontros (“Summits”) focados em Temas Relevantes para Grupos específicos de Empresas	5. Criação de uma Academia de Novas Lideranças e Negócios (LINCE)
PORTFÓLIO DE AÇÕES	2. Criação de Plataforma de Gestão Empresarial (disponibilização, por temática, de conteúdos diversificados relativos a temas relevantes – formações online; informação comercial; eventos; etc)	4. Realização de Iniciativa de Consultoria Formativa em torno do Lançamento de “Desafios Empresariais” diversificados	
	▪ Empresas Líder (Âncora) no Baixo Ave	▪ Universidades e Instituições de Ensino Superior	▪ MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO
PARCERIAS E MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO	▪ Associações Setoriais (representativas dos temas a explorar)	▪ Escolas Profissionais	➢ Dinamização e Envolvimento através do CLUBE AEBA
	▪ Centros Tecnológicos e de I&D	▪ Órgãos da Administração Central e Regional	
		▪ Incubadoras e Aceleradoras de Empresas	

RESULTADOS & IMPACTOS		PROGRAMAÇÃO / MILESTONES	
▪ Aumento da Produtividade nas Empresas do Baixo Ave ▪ Aumento do Grau de Satisfação e Motivação dos Recursos Humanos ▪ Geração de Dinâmicas Colaborativas entre Empresas ▪ Maior Adoção de Fatores de Competitividade pelas Empresas no Baixo Ave ▪ Redução de Riscos de Negócio e Criação de Resiliência Empresarial		(2022 - 2023)	Lançamento da Missão Empresarial / Definição do Programa de Capacitação (identificação das temáticas, eventos, conteúdos, etc)
		(2023 – 2024)	Operacionalização e Gestão da Plataforma de Recursos e Gestão Empresarial / Criação da Academia de Novas Lideranças e Negócios
		(2023 – 2030)	Desenvolvimento de Ações de Capacitação (Eventos, Encontros, Consultoria, etc)

MISSÃO: ESTRUTURAÇÃO E ATIVAÇÃO DA IDENTIDADE COMPETITIVA DO BAIXO AVE

OBJETIVOS	✓ Promover o Baixo Ave e as suas Empresas junto de Mercados Chave e Públicos Relevantes	✓ Criar Redes Empresariais em torno de Novos Negócios	✓ Reforçar a Competitividade Empresarial do Território
	✓ Atrair para o Território Investimentos e Recursos (Humanos e Outros)	✓ Promover a Igualdade de Oportunidades para as Empresas do Baixo Ave	
RELEVÂNCIA PARA O BAIXO AVE	▪ Identificar o que Caracteriza e o que poderá Diferenciar o Baixo Ave em termos Empresariais e de Negócios	▪ Aumentar a Presença Digital dos Negócios Locais e Explorar Novas Oportunidades daí decorrentes	▪ Aumentar a Notoriedade do Território para Atrair Talento e Gerar Diferenciação no Contexto Regional e Nacional
	1. Criação da Iniciativa “EU SOU BAIXO AVE”, com Apresentação de Casos (do tipo “O Baixo Ave Faz Bem”;	3. Criação de “Brigadas Digitais” (equipas de Consultor Sénior e Técnicos Juniores) para, Individualmente, Sensibilizarem os Negócios Locais para a Transição Digital;	5. Ativação da Marca Coletiva em Processo de Criação e Envolvimento do Tecido Empresarial na sua Adoção e Implementação
PORTFÓLIO DE AÇÕES	2. Criação de Plataforma de Informação e Comunicação Interempresarial (“páginas amarelas digitais”) para Exploração de Oportunidades de Negócio B2B;	4. Realização de Serviços de Auditoria Digital às Micro e PMEs	
	▪ Câmaras Municipais do Baixo Ave	▪ Empresas Líder do Baixo Ave;	▪ MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO
PARCERIAS E MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO	▪ Associações Setoriais e Temáticas;	▪ Meios de Comunicação Social	➢ Envolvimento através da Marca Coletiva a Criar
	▪ Universidades e Institutos Politécnicos	▪ AICEP	➢ Sensibilização através das “Brigadas Digitais”

RESULTADOS & IMPACTOS		PROGRAMAÇÃO / MILESTONES	
▪ Aumento da Produtividade nas Empresas do Baixo Ave ▪ Aumento do Grau de Satisfação e Motivação dos Recursos Humanos ▪ Geração de Dinâmicas Colaborativas entre Empresas ▪ Maior Adoção de Fatores de Competitividade pelas Empresas no Baixo Ave ▪ Redução de Riscos de Negócio e Criação de Resiliência Empresarial		(2022)	Lançamento da Missão Empresarial / Identificação dos Ativos Territoriais a Envolver na Marca Coletiva
		(2023)	Definição da Estratégia de Branding e Implementação do Plano de Ação de Marketing
		(2023 – 2030)	Financiamento e Implementação de Ações

MISSÃO: PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE INTEREMPRESAS NO BAIXO AVE, PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM ECO TERRITÓRIO

OBJETIVOS	✓ Aumentar a eficiência na utilização dos recursos pelas empresas e reduzir a sua pegada ecológica; ✓ Sensibilizar as empresas para os benefícios e para o processo da transição a realizar;	✓ Criar/Adaptar um modelo de reconhecimento das práticas de sustentabilidade das empresas; ✓ Explorar novas oportunidades de negócio circulares e verdes	✓ Promover o Baixo Ave enquanto Eco-Território e modelo de sustentabilidade empresarial.
RELEVÂNCIA PARA O BAIXO AVE	▪ Reduzir a pegada ecológica do território; ▪ Ativar e dinamizar a economia circular e a geração de valor ambiental a partir dos ativos locais;	▪ Integrar o território e das suas empresas em redes internacionais de sustentabilidade; ▪ Geração de notoriedade e de um novo posicionamento do Baixo Ave enquanto Eco-Território	
PORTFÓLIO DE AÇÕES	1. CAPACITAÇÃO: 1.1. Criação de Equipas/Brigadas para a Sustentabilidade Empresarial 1.2. Programa de Intercâmbio entre Empresas e Instituições de Ensino na área da Sustentabilidade; 1.3. Apoio à promoção de esquemas de Mobilidade Coletiva nas Empresas	2. GOVERNANÇA 2.1. Criação do Conselho de Sustentabilidade Empresarial do Baixo Ave 2.2. Identificação, Medição e Monitorização da Pegada Ecológica Empresarial no território 2.3. Criação de Modelo de Reconhecimento de Práticas Sustentáveis nas Empresas	3. DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS 3.1. Criação de Marketplace de Resíduos para promoção da Economia Circular 3.2. Fomento de Novos Negócios Verdes/Sustentáveis 4. BOAS PRÁTICAS 4.1. Identificação e Divulgação de Boas Práticas Territoriais (Locais e Outras) 4.2. Integração em Redes Internacionais Inspiradoras
PARCERIAS E MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO	▪ Autarquias / Comunidade Intermunicipal ▪ Associações Empresariais e Ambientais ▪ Universidades e Centros de I&D	▪ Entidades Gestoras de Infraestruturas Produtivas ▪ Incubadoras e Aceleradoras de Empresas ▪ Escolas e Centros de Educação	▪ MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO ➢ Sensibilização através das “Brigadas” ➢ Envolvimento através da apresentação de Boas Práticas

RESULTADOS & IMPACTOS	PROGRAMAÇÃO / MILESTONES				
▪ Melhorias de Desempenho do Território e das suas Empresas nos Indicadores Ambientais ▪ Melhoria dos Indicadores Económicos das Empresas ▪ Criação de Novos Negócios Verdes ▪ Ativação de um Marketplace de Economia Circular ▪ Melhoria das Competências ao nível da Gestão Sustentável ▪ Ganhos de Eficiência das empresas em termos de Mobilidade	<table> <tr> <td data-bbox="1248 1078 1447 1163">(2022)</td><td data-bbox="1447 1078 2387 1163">Lançamento e Gestão da Missão Empresarial / Desenvolvimento das Ações de Governança e Boas Práticas</td></tr> <tr> <td data-bbox="1248 1163 1447 1275">(2023 – 2030)</td><td data-bbox="1447 1163 2387 1275">Desenvolvimento das Ações de Capacitação e de Desenvolvimento de Negócios</td></tr> </table>	(2022)	Lançamento e Gestão da Missão Empresarial / Desenvolvimento das Ações de Governança e Boas Práticas	(2023 – 2030)	Desenvolvimento das Ações de Capacitação e de Desenvolvimento de Negócios
(2022)	Lançamento e Gestão da Missão Empresarial / Desenvolvimento das Ações de Governança e Boas Práticas				
(2023 – 2030)	Desenvolvimento das Ações de Capacitação e de Desenvolvimento de Negócios				

MISSÃO: PROMOÇÃO DE PROGRAMA PILOTO DE DEMONSTRAÇÃO DE TECNOLOGIAS PARA A INDÚSTRIA 4.0

OBJETIVOS	✓ Sensibilizar Empresários e Gestores Empresariais para a Importância da Indústria 4.0; ✓ Gerar Novas Oportunidades de Negócio em torno da Indústria 4.0 no Baixo Ave	✓ Promover uma Lógica Proativa para Acelerar a Adoção da Indústria 4.0 no Território ✓ Posicionar o Baixo Ave como Base Produtiva Preparada para Acolher Empresas da Indústria 4.0	✓ Reforçar a Competitividade Empresarial do Território
RELEVÂNCIA PARA O BAIXO AVE	▪ Melhorar a Performance das Empresas Industriais instaladas no Território; ▪ Acelerar o Processo de Transição Industrial do Baixo Ave;	▪ Reforçar a Competitividade do Baixo Ave face a Outras Bases Industriais Concorrentes; ▪ Criar Condições para a Captação de Iniciativas de Reshoring e Nearshoring no domínio da Indústria 4.0	
PORTFÓLIO DE AÇÕES	1. Criação de um Programa Piloto (“Agenda Baixo Ave 4.0”), Incluindo as seguintes atividades: 1.1. Mapeamento e Identificação de Prestadores de Serviços; Atividades de Matching entre Empresas; e Ações de Sensibilização de Empresários; 1.2. Realização de Atividades de Benchmarking (Nacional e Internacional) sobre Indústria 4.0	1.3. Realização de Eventos (Seminários, Workshop de Demonstração, etc) com base num Novo Modelo de Eventos; 1.4. Realização de Atividades de Aprendizagem Entre Pares; 1.5. Criação de “Vales Indústria 4.0”, para a experimentação por parte de PMEs	2. Acompanhamento e Auscultação do Programa Piloto para sua Monitorização; 3. Realização de um Programa de Comunicação do Programa Piloto e das suas Atividades;
PARCERIAS E MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO	▪ Entidades Financiadoras ▪ COTEC ▪ APMI (Assoc. Portuguesa de Manutenção Ind.)	▪ CENFIM ▪ Universidades e Centros de I&D ▪ Meios de Comunicação Social	▪ MOBILIZAÇÃO PARA A AÇÃO ➢ Envolvimento das Empresas Fornecedoras na Ind. 4.0 na Estruturação da Agenda Baixo Ave 4.0

RESULTADOS & IMPACTOS	PROGRAMAÇÃO / MILESTONES								
▪ Qualificação da Performance da Base Industrial no Baixo Ave ▪ Aumento da Atratividade Empresarial do Território, especialmente em alguns nichos da Ind. 4.0 ▪ Reforço da Cooperação Empresarial nos Domínios da Indústria 4.0 ▪ Aumento da Capacidade de Geração de Valor Acrescentado no Território;	<table> <tr> <td data-bbox="1248 1078 1439 1142">(2022)</td><td data-bbox="1439 1078 2392 1142">Lançamento da Missão Empresarial / Definição do Programa Piloto</td></tr> <tr> <td data-bbox="1248 1142 1439 1192">(2023 - 2024)</td><td data-bbox="1439 1142 2392 1192">Lançamento da “Agenda Baixo Ave 4.0” / Implementação das Atividades de Mapeamento, Benchmarking, Eventos, Aprendizagem e Comunicação</td></tr> <tr> <td data-bbox="1248 1192 1439 1235">(2025)</td><td data-bbox="1439 1192 2392 1235">Acompanhamento e Monitorização Intermédia</td></tr> <tr> <td data-bbox="1248 1235 1439 1276">(2025 – 2030)</td><td data-bbox="1439 1235 2392 1276">Implementação dos “Vales Indústria 4.0” / Acompanhamento e Monitorização Final</td></tr> </table>	(2022)	Lançamento da Missão Empresarial / Definição do Programa Piloto	(2023 - 2024)	Lançamento da “Agenda Baixo Ave 4.0” / Implementação das Atividades de Mapeamento, Benchmarking, Eventos, Aprendizagem e Comunicação	(2025)	Acompanhamento e Monitorização Intermédia	(2025 – 2030)	Implementação dos “Vales Indústria 4.0” / Acompanhamento e Monitorização Final
(2022)	Lançamento da Missão Empresarial / Definição do Programa Piloto								
(2023 - 2024)	Lançamento da “Agenda Baixo Ave 4.0” / Implementação das Atividades de Mapeamento, Benchmarking, Eventos, Aprendizagem e Comunicação								
(2025)	Acompanhamento e Monitorização Intermédia								
(2025 – 2030)	Implementação dos “Vales Indústria 4.0” / Acompanhamento e Monitorização Final								

REFERÊNCIAS

Evan-Greenwood, P. e Crough, D. (2022) How Industries Evolve: interactions, not institutions, drive disruptive change. Deloitte Insights. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/disruptive-construction-technology>

Gray, D., Brown, S. e Macanufo, J. (2010) Gamestorming: a playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemeakers. O'Reilly Media INC

Kelly, E. e Girzadas, J. (2022) Collaborative Advantage: activating the power of many. Deloitte Insights Magazine, Summer 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/adapting-to-changing-business-environment>

Martin et al. (2016) How Regions React to Recessions: resilience and the role of economic structure. Regional Studies, v. 50, n.4, pp 561-585. Disponível em:

Mazzucato, M. e Dibb, G. (2019). Missions: A beginner's guide. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09). Disponível em: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2019/dec/missions-beginners-guide>

Santos, F. (2009) Resiliência Estratégica para um Desenvolvimento Regional Sustentável. In Revista Portuguesa de Estudos regionais, nº 20, 1º Quadrimestre de 2009. Disponível em: https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/24639/1/RPER20_artigo3.pdf?ln=pt-pt

REFERÊNCIAS

Smolski, F. e Dalcin, D. (2019) Resiliência Regional: um conceito em desenvolvimento? In Conhecimento em rede: desenvolvimento, cooperação e integração regional em território de fronteira – Rede CIDIR. Editora UFFS, 2019, pp. 113-125. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/46trp/pdf/rotta-9786586545432-10.pdf>

ANEXOS

Anexos:

1. Listas de participantes
2. Folhas de registo/presenças
3. Fotografias
4. Apresentações utilizadas nas sessões
5. Relatório de avaliação