



**CIMBIS**

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL  
BEIRA INTERIOR SUL

Castelo Branco  
Idanha-a-nova  
Penamacor  
Vila Velha de Rodão

## PLANO DE AÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NA BEIRA INTERIOR SUL 2012-2015 E INICIATIVAS PILOTO

D5. “PLANO DE AÇÃO TERRITORIAL PARA A PROMOÇÃO DO  
EMPREENDEDORISMO”

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DA BEIRA INTERIOR SUL



PR-01773

Dezembro 2012

**Promotor** | CIMBIS – Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.

**Cofinanciamento** | QREN/Mais Centro

**Apoio Técnico** | SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação

**Data de versão** | Dezembro 2012

Promotor



Cofinanciamento



## Índice:

<b>1.</b>	<b>ENQUADRAMENTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Operação imaterial de promoção do empreendedorismo .....	5
1.2	Objetivos .....	6
1.3	Metodologia.....	6
<b>2.</b>	<b>QUADRO REGIONAL ATUAL NO APOIO AO EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>ESTRATÉGIA REGIONAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>11</b>
3.1	Introdução .....	11
3.2	Conceitos orientadores da estratégia .....	12
3.3	Visão .....	15
3.4	Objetivos estratégicos .....	16
3.4.1	Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados.....	16
3.4.2	Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis.....	22
<b>4.</b>	<b>PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>25</b>
4.1	Introdução .....	25
4.2	Fichas de ações de promoção do empreendedorismo.....	28
<b>5.</b>	<b>PRESSUPOSTOS DE SUCESSO.....</b>	<b>54</b>
<b>6.</b>	<b>METAS DE SUCESSO 2015.....</b>	<b>56</b>
<b>7.</b>	<b>MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO .....</b>	<b>58</b>

## Índice de Figuras:

Figura 1. Esquema metodológico dos trabalhos a desenvolver. ....	7
Figura 2. Elementos base da Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo. ....	11
Figura 3. Pilares e iniciativas emblemáticas “Europa 2020” .....	13
Figura 4. Ideias chave para a concretização regional de estratégias de especialização inteligente. ....	14
Figura 5. Constituição da Rede - Parceiros nucleares.....	15
Figura 6. Três níveis a considerar na promoção do empreendedorismo.....	15
Figura 7. Ecosistema empreendedor. ....	17
Figura 8. Ciclo do empreendedor - desde a ideia até à existência de uma empresa consolidada no mercado (3 a 5 anos). ....	18
Figura 9. Proposta de modelo de funcionamento da Rede de Apoio ao Empreendedorismo da BIS. ....	21
Figura 10. Mudança de paradigma do apoio ao empreendedor. ....	22
Figura 11. Educação e Formação – incorporação do empreendedorismo. ....	23
Figura 12. Carteira de ações.....	26
Figura 13. Elementos constituintes do ciclo de monitorização da estratégia.....	57
Figura 14. Esquema metodológico da Rede Regional de Apoio ao Empreendedor da CIM BIS .....	58
Figura 15. Percurso do empreendedor .....	59

## Índice de Tabelas:

Tabela 1. Etapas de realização do trabalho e deliverables. ....	7
Tabela 2. Fases de apoio, serviços e entidades. ....	19
Tabela 3. Matriz de impacto das ações previstas na implementação dos objetivos estratégicos .....	27
Tabela 4. Matriz de impacto das ações previstas nas etapas de apoio ao empreendedor .....	53
Tabela 5. Bateria proposta de indicadores. ....	56

## 1. Enquadramento

### 1.1 Operação imaterial de promoção do empreendedorismo



A aprovação da candidatura “Operação imaterial de promoção do empreendedorismo – Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul” reveste-se de uma importância essencial no reforço do potencial empreendedor da região. Esta candidatura foi submetida no âmbito do Aviso de Abertura do Concurso n.º CENTRO-AAE-2010-18 do Regulamento Específico Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística (AAEL), integrado no Eixo Prioritário nº I - Competitividade, Inovação e Conhecimento, do PO Regional do Centro.

Considerando as características e dinâmica do tecido económico, social e associativo deste território, entendeu-se relevante criar mecanismos eficazes que possam potenciar as potencialidades da Região, através de iniciativas em rede que reforcem o empreendedorismo local e garantam os necessários suportes à sua dinamização e apoio.

Este objetivo será cumprido através da execução de iniciativas de apoio ao empreendedorismo, essencialmente de cariz imaterial, e da atuação regional em rede ancorada na **Comunidade Intermunicipal e num conjunto de parceiros identificados como estratégicos**, apoiadas no diagnóstico estratégico das fragilidades e potencialidades do território.

No âmbito da Operação Imaterial de promoção ao empreendedorismo, a elaboração do Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo a nível regional visa planear, da forma mais adequada, a gestão em rede das iniciativas realizadas e a realizar no domínio do apoio às empresas. **Espera-se também que as sinergias geradas entre os vários agentes regionais possam garantir a permanência de iniciativas em rede após a conclusão do período de implementação da Operação cofinanciada.**

A implementação do Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo deverá ter um impacto positivo na Região da Beira Interior Sul, refletido no aumento da capacidade empreendedora (rede estrutural de apoio) através do (i) incentivo ao aumento de novas empresas, (ii) do acompanhamento de novas empresas na fase de arranque a qual é simultaneamente a mais difícil e onde se nota uma maior dificuldade de sobrevivência; (iii) da identificação de novas oportunidades de investimento e financiamento para o território e para as empresas; (iv) da garantia de disseminação dos

resultados; (v) da subsistência destas iniciativas no território pelas ações desenvolvidas junto das populações jovens, trabalhando para a existência de uma cultura de risco e empreendedorismo.

A Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul (CIM BIS) irá funcionar como catalisadora de atividades de apoio ao empreendedorismo e consequentemente de processos de desenvolvimento local sustentados, numa lógica de competitividade e inovação. No âmbito deste Plano de Ação Territorial pretende-se também **gerar parcerias entre entidades, que se revelem disponíveis para trabalhar no reforço do empreendedorismo.**

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral do presente projeto é apoiar a Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul na elaboração do Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo e Iniciativas Piloto na região.

O Plano irá constituir-se como um instrumento fundamental para o reforço do potencial empreendedor da Região, através do desenvolvimento de iniciativas em rede que garantam os necessários suportes à dinamização do empreendedorismo local e que sejam implementadas pelas várias entidades existentes na região/municípios numa lógica de proximidade e contacto direto com o empreendedor. As iniciativas piloto corresponderão a atividades catalisadoras de dinâmicas locais e regionais com vista à criação de um ecossistema empreendedor.

## 1.3 Metodologia

A abordagem interdisciplinar e supramunicipal da operação baseia-se numa lógica de transversalidade, maximizando a gestão de recursos numa operação que, pela temática e diversidade de agentes envolvidos, se pode considerar complexa.

A elaboração do Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo e Implementação de Iniciativas Piloto é a âncora de todo o processo uma vez que permitirá, com base num trabalho de proximidade com os agentes locais, definir os mecanismos de apoio que deverão estar em permanência no terreno.

A metodologia a implementar assenta nas seguintes partes e especialidades:

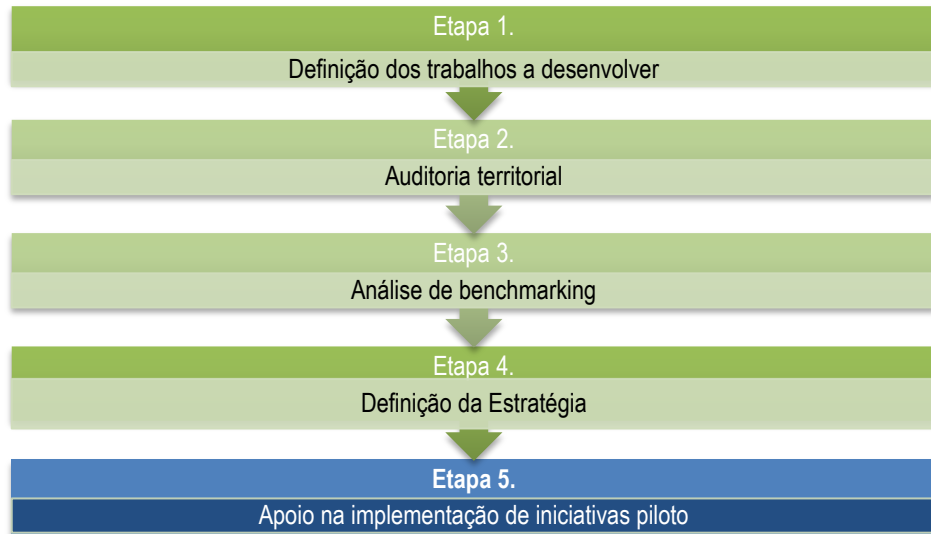


Figura 1. Esquema metodológico dos trabalhos a desenvolver.

O trabalho a ser desenvolvido terá a duração de 120 (cento e vinte) dias, de acordo com o seguinte cronograma:

Tabela 1. Etapas de realização do trabalho e deliverables.

Quinzenas Etapas	Out		Nov.		Dez		Jan	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Etapa 1	D1							
Etapa 2		D2						
Etapa 3			D3					
Etapa 4				D4				
Etapa 5						D5		D6

O presente documento corresponde ao **quinto relatório preliminar relativo à Estratégia/Plano de Ação de Apoio ao Empreendedorismo.**

## 2. Quadro regional atual no apoio ao empreendedorismo

A partir da análise da informação disponível constante da Auditoria Territorial (Deliverable 2), identificaram-se alguns aspetos relevantes a ter em consideração no desenvolvimento da estratégia, modelo de implementação e Plano de Ação:

- **A necessidade de organizar o apoio no terreno**, uma vez que se multiplicam as atividades desconexas e muitas vezes sobrepostas. Esta situação é comum nas diversas etapas e é um facto descrito pelos potenciais empreendedores no inquérito realizado. Muito embora existam entidades de apoio em número limitado, a leitura e a seleção do serviço pretendido afigura-se complexa por parte do potencial empreendedor, algo que não é desejável. Tendo em conta a qualidade da atuação das entidades presentes no território, a reconfiguração em rede desses serviços será suficiente para a resolução do problema.
- Relacionado com o ponto anterior, recomenda-se **assegurar a partilha constante de informação entre os parceiros da Rede**, nomeadamente ADRACES, NERCAB, ACICB e IPCB, de forma a garantir o nivelamento da qualidade das suas intervenções.
- A partilha de informação poderá passar também pela **disseminação das seguintes boas práticas** identificadas e a sua generalização em termos de NUTS III:
  - Os fundos municipais FINICIA disponíveis em Penamacor deverão ser alargados à sub-região, permitindo beneficiar de dimensão acrescida, em termos de número de empreendedores, concentração de atividade económica e integração de múltiplos parceiros.
  - As iniciativas do IPCB:
    - O **concurso de ideias**. A atuação conjunta e em rede, fortalecida com a participação de outras entidades associadas a públicos-alvo complementares: empresários (associações empresariais), desempregados (IEFP) e população residente em áreas de baixa densidade/rurais (ADRACES), só poderá contribuir para aumentar o impacto e a qualidade da iniciativa.
    - As iniciativas **polidiálogos** e **laboratório-oficina**. Novamente a atuação em rede poderá acrescentar novas realidades neste domínio.
  - A disseminação das publicações desenvolvidas pelos diversos parceiros na etapa de pré-capacitação.
  - As iniciativas NERCAB na etapa de pós-arranque. Pela abrangência de serviços que apresenta é essencial divulgar os serviços prestados por esta entidade.
  - A iniciativa CIEBI: o projeto **Player** surge como uma iniciativa interessante e de forte potencial de impacto nas gerações mais jovens.



- As iniciativas ADRACES na abertura, e ligações de que dispõe, ao contexto internacional, muito embora circunscrito ao âmbito rural.
- No que concerne o enfoque temático, a oferta de serviços deverá permitir o apoio a qualquer ideia, não se restringindo a qualquer área de negócio. Contudo, constitui uma vantagem para a sub-região a especialização nos seguintes setores/áreas (i) **Turismo** (incluindo o turismo de natureza) e o **setor/cluster agroindustrial**. O significado do termo especialização deverá ser abordado com as entidades chave das áreas respetivas. **Sugere-se à partida a identificação de pessoas/gabinetes especificamente designados para responder a necessidades de informação neste domínio, para os quais os diversos parceiros deverão preferencialmente encaminhar empreendedores.**
- Considerando a dimensão dos três concelhos de Penamacor, Idanha-a-Nova e Vila Velha de Ródão, a oferta local atual afigura-se à partida como suficiente. Contudo, o serviço de atendimento e encaminhamento deverá estar presente em todos os concelhos, de forma a **assegurar resposta local** aos empreendedores. Esta circunstância é decisiva para legitimar a eventual disponibilização de serviços de apoio em outro concelho que não o de residência. Propõe-se então o estabelecimento de gabinetes/serviços de apoio ao empreendedor em todos os concelhos.
- A decisão de integração do CIEBI na Rede do empreendedor tendo em conta que a sua sede se situa fora da área de influência da CIM (na Covilhã). Considera-se que esta entidade dispõe de complementaridades que acrescentam qualidade ao serviço prestado na sub-região.
- Considerando um panorama geral de existência de serviços que satisfazem as necessidades dos empreendedores ao longo do seu ciclo de vida, torna-se necessário elucidar sobre as condições desse serviço, nomeadamente no que concerne ao custo. Em caso de obrigatoriedade de pagamento deverão ser estruturadas respostas locais, mesmo que se cinjam a apoio de menor alcance.
- A atividade do **INOVCLUSTER** e do centro tecnológico assume uma importância decisiva na atração e retenção de empresas na sub-região. Sugere-se no âmbito da sua atuação:
  - Garantir efetivo suporte em termos de fluxos de conhecimento intra-cluster de forma a tornar concretas essas vantagens para as empresas que se situam já no território. A efetividade desta medida deverá estar associada à investigação sobre o cluster em questão.
  - A promoção de atividades que contribuam para o fluxo de conhecimento inter-cluster uma vez que a inovação provém analogamente da fertilização cruzada entre domínios complementares (TIC, ferramentas, entre outros). Este cruzamento de saberes apresenta também benefícios no que concerne impedir fenómenos de lock-in. Para

esse efeito, recomenda-se a realização no território de fóruns que juntem gestores de clusters nacionais e internacionais. As iniciativas do IPCB (polidiálogos e laboratório-oficina) poderão ser mobilizadas para esse objetivo.

- Divulgação em termos de marketing da região como centro de empreendedorismo e inovação no domínio do agroindustrial.
- As incubadoras de Idanha-a-Nova (âmbito geral e de agricultura) poderão ser insuficientes para albergar as iniciativas empresariais expeáveis. Recomenda-se o estudo de **localização de uma unidade em Castelo Branco a partir da procura verificada aquando das iniciativas piloto previstas**, ou do **estudo de outros modelos de apoio à localização de negócios de base local**, na sua maioria carentes de centralidade e integração urbana.

Com base na auditoria territorial e análise de casos práticos de redes/iniciativas de apoio existentes, apresenta-se, de seguida, a Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo da Beira Interior Sul que define o quadro de referência para o Plano de Ação

### 3. Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo

#### 3.1 Introdução

A estratégia agora definida para a Beira Interior Sul insere-se numa estratégia mais alargada, definida para a Região Centro, que visa a promoção da Região num “*ecossistema empreendedor, apoiando a estruturação e coordenação de redes territoriais à escala supramunicipal que contribuam para favorecer a criação de sinergias e de condições de eficácia e eficiência no domínio ao empreendedorismo de base local*” e que deu origem à “*Operação imaterial de promoção do empreendedorismo*”, candidata e aprovada pelo Programa Operacional Regional Mais Centro, na qual se assumiu a necessidade de fortalecer o empreendedorismo como alicerce de uma economia regional forte e sustentada.

A estruturação e posterior implementação da estratégia regional de promoção do empreendedorismo implicam, na sua génese, a definição de uma visão para o território, fundamentada em objetivos estratégicos que enquadram uma carteira de ações. Necessariamente, a estratégia envolve a construção de um quadro de indicadores de sucesso a trabalhar em detalhe no modelo de monitorização e gestão da rede e ainda a identificação dos pressupostos de sucesso, que constituem as condições de sustentação da construção eficaz do ecossistema de apoio ao empreendedor.



Figura 2. Elementos base da Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo.

Fonte: SPI, 2012.

A **visão** exprime a ambição da Beira Interior Sul para os anos vindouros – admitindo-se o horizonte de 2015 para a concretização dos seus objetivos no âmbito do apoio ao empreendedorismo. A Visão consiste numa frase clara, inspiradora e concisa, que constituam uma referência para todos os intervenientes no processo associado, mas também a sua identificação com os desígnios que exprime. A Visão deve contudo ser alcançável, constituindo-se assim como fonte de motivação. Acima de tudo, para

que todos se empenhem no seu sucesso, a visão deverá ser consensualizada, garantindo que seja facilmente interiorizada por todos os atores e que provoque a sua mobilização, em torno das ações planeadas.

Os **objetivos estratégicos** constituem o fim que se pretende alcançar e que permitem a concretização da visão proposta. Idealmente deverão ter uma abrangência e amplitude temática. Com base nos objetivos estratégicos será construído o plano de ação e será proposta a operacionalização da rede regional.

Relativamente aos **pressupostos e indicadores de sucesso**, os primeiros definem uma matriz global de fatores que condicionam a conceção e sucesso da estratégia e que devem ser acautelados. Os indicadores de sucesso correspondem ao conjunto de metas que se pretende atingir com a implementação da estratégia e plano de ação e cuja monitorização irá permitir avaliar o maior ou menor impacto alcançado e, conseqüentemente, maior ou menor sucesso dos modelos de atuação em rede e respetivas atividades. Os indicadores agora definidos correspondem a indicadores regionais e globais, podendo, aquando do plano de ação, haver necessidade de detalhar indicadores de sucesso por cada ação/atividade proposta.

### 3.2 Conceitos orientadores da estratégia

A definição da visão e objetivos estratégicos decorre, não apenas da auditoria territorial e da análise de boas práticas realizadas, mas também de uma avaliação do contexto político. É pois relevante reforçar os princípios orientadores seguidos e o alinhamento concetual e político que, numa abordagem sub-regional ou mesmo municipal, integrada num contexto alargado, garantem a sua coerência.

Num contexto de planeamento e programação do período 2014 – 2020, a União Europeia delineou a estratégia Europa 2020, um instrumento orientador da política comunitária na próxima década, com vista ao reforço da competitividade e coesão territorial.

Nesta estratégia, numa lógica de continuidade com o que têm vindo a ser as diretrizes definidas nos últimos anos, assumem especial preponderância as regiões, pela sua representatividade em termos de capital humano e conseqüente capacidade de implementação de ações concertadas e indutoras de cenários de desenvolvimento sustentáveis.

As regiões assumem um papel central, porque constituem os primeiros parceiros institucionais das universidades, das diversas entidades do sector da investigação e da educação e das pequenas e médias empresas (PME), que são cruciais para o processo de inovação, tornando-se uma componente

indispensável da estratégia «Europa 2020». In “Contributo da Política Regional para um Crescimento Inteligente no quadro da estratégia «Europa 2020». Bruxelas, 6.10.2010, COM (2010) 553 final”

Tendo o presente projeto o objetivo de fortalecer o empreendedorismo de uma rede sub-regional, é decisivo o alinhamento com as políticas definidas à escala europeia nestas matérias.

A Estratégia 2020, sobre a qual assentará o próximo quadro de apoios comunitários ao desenvolvimento das regiões, estabelece metas de sucesso relacionadas com performances positivas em termos de emprego, PIB, sustentabilidade ambiental, educação e pobreza. Para o alcance destas metas de sucesso foram definidos 4 pilares estratégicos interdependentes e que, com esse pressuposto, deverão ser transpostos cumulativamente para cada região europeia sob pena de não serem alcançados os objetivos/metapas preconizados.



Figura 3. Pilares e iniciativas emblemáticas “Europa 2020”.

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia, Europa 2020.

Para o presente projeto destacam-se, pelo seu alinhamento em termos de objetivos e metas, os pilares do Crescimento Inclusivo e do Crescimento Inteligente<sup>1</sup>.

O pilar do **crescimento inclusivo** assume uma importância fundamental através do fomento de uma economia de empregabilidade elevada marcada pela coesão económica, territorial e social. Este pilar deve assentar em **estratégias de participação ativa dos cidadãos, na capacitação para novas**

<sup>1</sup> “Crescimento inteligente - desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação”. Em Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, Bruxelas, 3.3.2010, COM (2010) 2020 final.

**ferramentas e conhecimentos tal como criatividade e o risco, e no incentivo a uma cultura de igualdade entre géneros e diferentes escalões etários.**

O pilar crescimento inteligente corresponde, em termos de políticas de desenvolvimento, à aposta na diversidade regional e na sua valorização e capitalização para o alcance de metas de desenvolvimento que contrariem e minimizem o impacto económico e social do atual contexto de crise. Afigura-se assim como estrutural delinear e implementar estratégias de especialização inteligente, i.e., estratégias que, assegurando a concentração de recursos num número reduzido de prioridades e a coresponsabilização e participação dos vários agentes, evitem a dispersão de investimento em diferentes setores maximizando assim o impacto dos investimentos no desenvolvimento socioeconómico e territorial da Região.

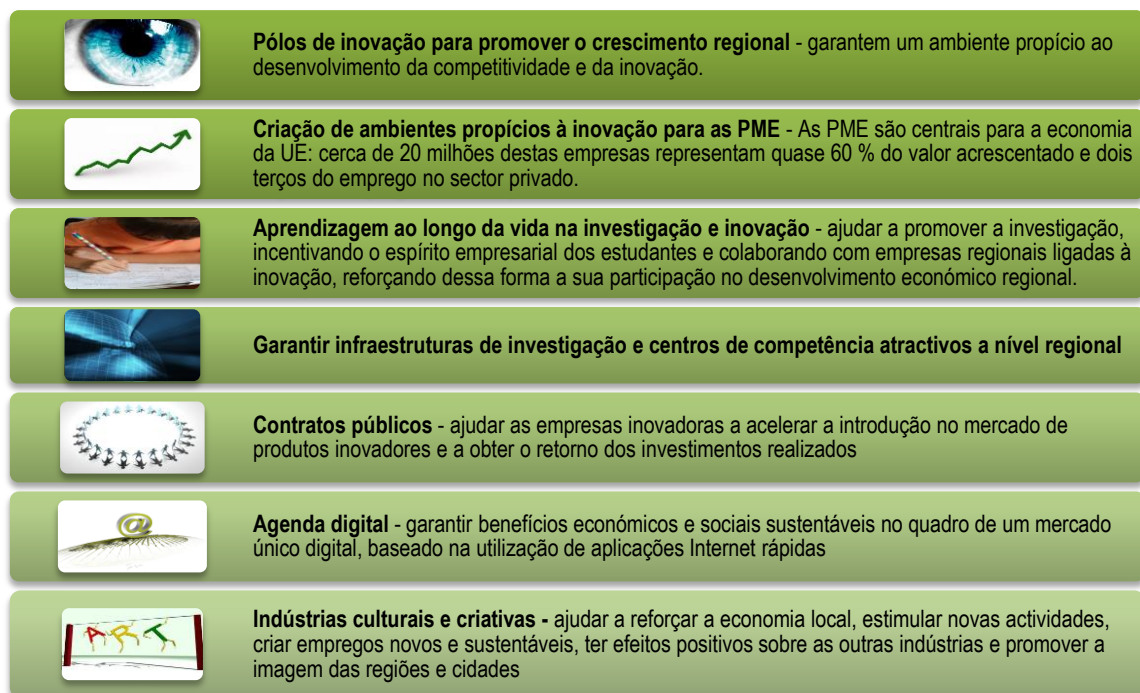


Figura 4. Ideias chave para a concretização regional de estratégias de especialização inteligente.

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia, Europa 2020.

Este conceito de especialização inteligente, na Beira Interior Sul como em qualquer outro território, é crucial num contexto económico desfavorável em que há o risco de se assumir como prioridade a aposta indiferenciada em qualquer atividade, afetando recursos materiais e imateriais a setores que dificilmente terão um impacto significativo no desenvolvimento global da sua região.

Com base no exposto e tendo em consideração o diagnóstico da região da Beira Interior Sul, afigura-se como prioritário que o desenho da estratégia seja sustentado nestes pilares – **crescimento/especialização inteligente e crescimento inclusivo**. Para tal é relevante o trabalho em rede entre os inúmeros atores da região, com especial ênfase para os parceiros nucleares do Projeto

(figura seguinte) e que terão a responsabilidade de implementar a rede e transforma-la numa “ferramenta” reconhecida por todos os potenciais empreendedores e empresário à escala sub-regional

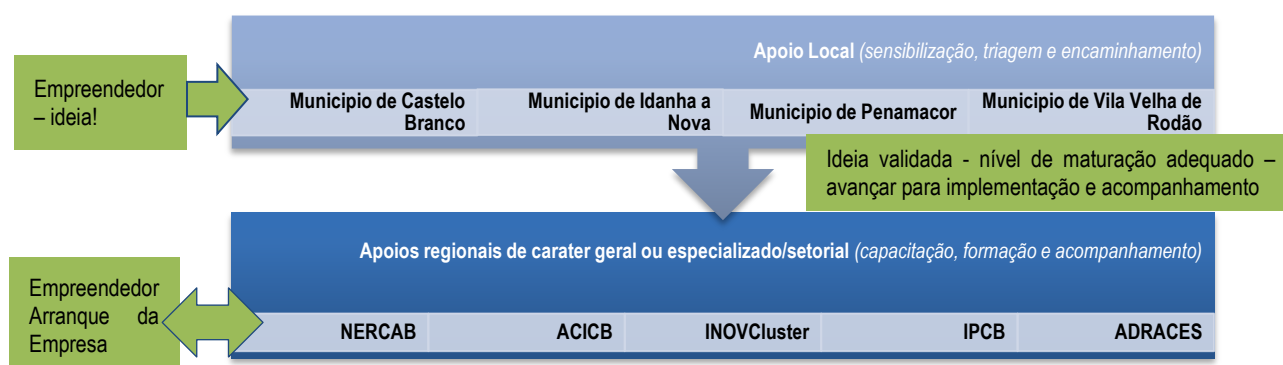


Figura 5. Constituição da Rede - Parceiros nucleares

Fonte: CIM BIS, 2012

### 3.3 Visão

A visão definida para o território resume o posicionamento que se pretende alcançar no ano 2015 (horizonte de planeamento do presente projeto), sendo o Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo um dos instrumentos para alcançar esse fim.

Num cenário de reforço do apoio e estímulo ao empreendedorismo na região, será definido o rumo a seguir, para que se exponha à comunidade e, uma vez validado como principal elemento de mobilização dos stakeholders, avançar para a sua consensualização e implementação.

Importa ainda reforçar que uma abordagem integrada à promoção do empreendedorismo deve trabalhar, complementarmente, três níveis: o indivíduo, a empresa e a sociedade (figura seguinte).

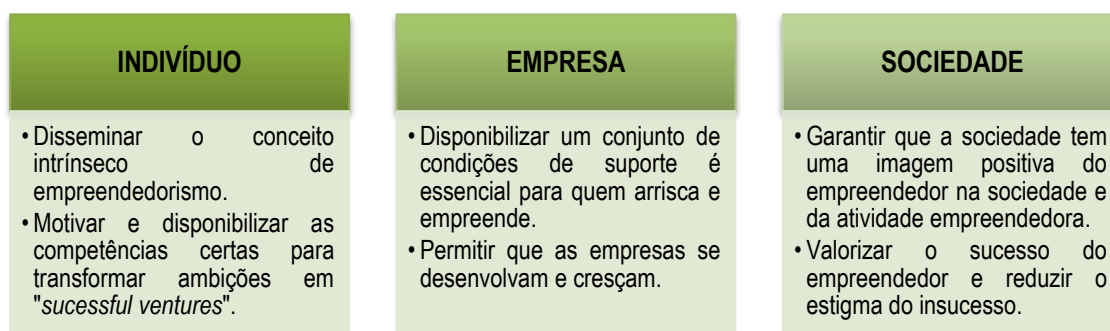


Figura 6. Três níveis a considerar na promoção do empreendedorismo.

Fonte: [www.insme.org/documenti/Green\\_Paper\\_on\\_Entrepreneurship.pdf](http://www.insme.org/documenti/Green_Paper_on_Entrepreneurship.pdf).

Com base no conhecimento do território, das suas possibilidades e condicionalismos, propõe-se a seguinte visão para a Região da Beira Interior Sul em matéria de Empreendedorismo.

**Reforçar a Beira Interior Sul como ecossistema de apoio ao empreendedorismo orientado para a valorização dos fatores distintivos da região e para a qualidade de vida das comunidades locais.**

**Beira Interior Sul – Cultivamos ideias com futuro!**



### 3.4 Objetivos estratégicos

A Rede de Apoio ao Empreendedor contempla o fomento e assistência em todo o ciclo do empreendedor: sensibilização, aconselhamento/orientação, capacitação, criação e arranque da empresa e pós-arranque. A rede assume como função primordial a operacionalização dos objetivos estratégicos sustentados na Visão definida e descritos de seguida:

- O1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados.
- O2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis.

#### 3.4.1 Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados

Na região da Beira Interior Sul, à semelhança de muitas outras regiões em Portugal, existe um número elevado de pessoas com ideias e projetos para arranque de negócios próprios, mas que necessitam de orientação, motivação, informação e assistência apropriada. Muitos destes empreendedores não têm conhecimento do apoio atualmente existente para a criação de uma empresa ou para o seu financiamento.

Acresce que muitas vezes essas ideias não são exclusivamente de negócios inovadores e de base tecnológica, mas são potenciais pequenos negócios de proximidade ou negócios que respondem a problemas com que os cidadãos se deparam no seu dia-a-dia. Algumas destas ideias surgem de



cidadãos, ou grupos de cidadãos e até mesmo de empresários já no mercado. Nestes últimos casos importa salientar que a dinâmica interna das empresas contém processos criativos, que carecem de cuidados análogos aos da criação de empresas, no sentido de promover o surgimento de inovação e/ou empreendedorismo dentro do quadro empresarial (intraempreendedorismo ou empreendedorismo).

A incapacidade de dar resposta e trabalhar as ideias de negócio que surgem pode levar ao abandono de projetos em potencial, o que representa uma oportunidade perdida para a região tirar partido da sua criatividade e engenho para a criação de riqueza e emprego.

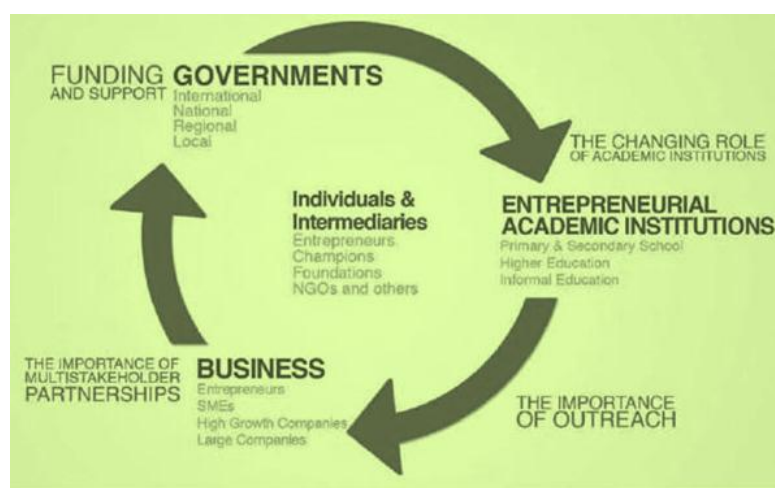


Figura 7. Ecosistema empreendedor.

Fonte: World Economic Forum report (2009) Educating the Next Wave of Entrepreneurs

A literatura sobre o tema, bem como os casos de referência neste domínio (ver Deliverable 3), relevam a **importância de intervir de forma integrada**. Em primeiro lugar, desde logo na avaliação da ideia, tendo por base critérios práticos de análise de viabilidade futura do projeto. Em último lugar, o período de 2 anos pós-arranque deverá merecer atenção particular, uma vez que é frequentemente apontado como crítico em termos de sucesso empresarial.

Os serviços a prestar deverão assim abranger o conjunto de parceiros e respeitar diferentes etapas que respondam a necessidades que o empreendedor identifica ao longo do seu ciclo do empreendedor: desde a identificação e avaliação da ideia de negócio até ao acompanhamento a empresas em processo de maturação (figura seguinte). Garantir-se-á assim um apoio de proximidade, permanente e persistente, de acordo com as necessidades de cada empreendedor, criando-se rotinas reconhecidas e acolhidas por todos de forma coordenada.

É ainda importante referir que a excessiva partição/segmentação de entidades e públicos-alvo pode também ser contraproducente, sendo essa uma das questões identificadas na Região da Beira Interior Sul. Contudo é relevante assinalar a existência de entidades com prestação de apoio em todas as fases, importando por isso comunicar e divulgar esse ciclo e a possibilidade de pleno acompanhamento existente.



Figura 8. Ciclo do empreendedor - desde a ideia até à existência de uma empresa consolidada no mercado (3 a 5 anos).

Fonte: SPI, 2012.

A criação de um quadro propício à valorização de ideias de negócio releva a necessidade de colocar em prática uma rede de organizações a trabalhar em conjunto de forma a proporcionar o devido apoio aos empreendedores. A rede deve ter como principal preocupação as necessidades dos mesmos, devendo ser guiada e avaliada em função dessa preocupação.

Esta rede não existe no presente, existindo sim um conjunto de instituições com papéis de destaque, mas que operam individualmente. As componentes necessárias para a concretizar estão contudo disponíveis para mobilização, assumindo-se assim como objetivo a implementação de um **modelo funcional coerente para uma articulação e comunicação constante, de molde a promover a ação integrada e em rede das entidades**. Para concretizar o modelo descrito é necessário produzir os seguintes resultados intermédios:

- a) Garantir a disponibilização de serviços que correspondam ao leque de necessidades dos empreendedores.

A Rede deverá traduzir-se num conjunto de serviços de apoio suficientes e necessários para que o empreendedor percorra as diversas etapas até se consolidar num projeto empresarial maduro e autónomo. De uma forma preliminar consideram-se os seguintes serviços como essenciais para serem prestados ao empreendedor:

Tabela 2. Fases de apoio, serviços e entidades.

FASE	SERVIÇOS A SEREM DISPONIBILIZADOS AO EMPREENDEDOR	ENTIDADES ATUAIS E POTENCIAIS
Identificação e avaliação da ideia	Análise de perfil; Análise de viabilidade da ideia (económico-financeira, estratégica ou de financiamento, entre outras); Informação sobre oportunidades e riscos.	Município de Castelo Branco Município de Idanha-a-Nova Município de Penamacor Município de Vila Velha de Rodão IPCB (estudantes da instituição) NERCAB
Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)	Identificação de oportunidades de negócio; Identificação de oportunidades de financiamento; Desenvolvimento de estudos de mercado; Análise de recursos físicos e humanos; Elaboração de plano de marketing; Elaboração de plano financeiro. Apoio na captação de recursos humanos e físicos necessários	NERCAB (geral) ACICB (associados) INOVCluster (setorial agroindustrial) IPCB (estudantes da instituição) ADRACES (contexto rural) IEFP (desempregados)
Criação e arranque da empresa	Apoio na formalização empresarial - logística e burocrática Acompanhamento personalizado e à medida; Sugestão de parcerias; Apoio na inserção em redes de contacto.	
Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)	Implementação de sistemas de controlo ou de certificação; Apoio à inovação e diversificação de produtos; Apoio na entrada em novos mercados	

O trabalho primordial de efetuar o inventário das competências das entidades da Beira Interior Sul foi já efetuado no 1º Relatório preliminar – Auditoria territorial do sistema regional de apoio ao empreendedor (Deliverable 2), tornando-se então fundamental aplicar as medidas necessárias para que a realidade regional corresponda aos requisitos agora descritos.

Sendo as referências anteriores orientadas para os empreendedores em idade ativa, ou seja, para todos os que a curto prazo podem efetivar a sua ideia de negócio, importa não negligenciar os mais jovens, ainda a frequentar diferentes níveis de ensino mas aos quais urge ensinar os valores essenciais para que num futuro próximo venham também a criar o seu negócio, preferencialmente, na Região e com base nos seus recursos distintivos e nas oportunidades por eles proporcionadas. Falamos assim da importância do **empreendedorismo nas escolas**.

b) Proporcionar ou melhorar serviços de assistência técnica às entidades de apoio

As entidades que se disponibilizam e pretendem prestar serviços de apoio poderão não dispor dos meios apropriados para fazer face às necessidades específicas de cada empreendedor. Preconiza-se então a necessidade de partilhar informação entre entidades no terreno e também, recorrendo a consultoria especializada, apoiar por sua vez as próprias entidades municipais e regionais de forma a obter a máxima

eficácia do serviço prestado. Neste sentido poderão ser aplicados diversos instrumentos ou ferramentas, nomeadamente:

- Formação coletiva especializada (“ateliês de ideias”, “mercado de ideias”, workshops)
- Programas de assistência técnica à medida (apoio na elaboração de planos de negócios, Coaching, consultoria de acompanhamento, entre outros).
- Disponibilização / Distribuição de material informativo.
- Disponibilização / Distribuição de fontes de informação empresarial estratégica.

Importa referir o desenvolvimento de Iniciativas piloto no âmbito do apoio à implementação do Plano de Ação e que permitirão ir testando a adequação de iniciativas essencialmente de sensibilização.

c) Garantir a coordenação e coerência entre entidades e serviços

Este objetivo passa pela identificação das entidades que vão prestar apoio ao empreendedor em todo o território. As entidades correspondem às organizações sem fins lucrativos que se responsabilizam pela **prestação de apoio a empreendedores numa lógica de rede e que assumiram o compromisso local de otimizar a sua atuação e integrar a rede regional de apoio ao empreendedor.**

A Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul tem a incumbência de organizar esta rede de organizações de uma forma coerente, nomeadamente através da promoção de momentos de diálogo e concertação constantes e da disponibilização de elementos de suporte à disseminação de informação. O **produto final será um sistema integrado com a atribuição de responsabilidades claras a cada organização, sugerindo-se desde já a prossecução das lógicas de trabalho temáticas, agregadas a lógicas periódicas de debate coletivo regional.**

A criação da Rede Regional de Apoio ao Empreendedor terá na sua génese a presente estratégia concertada para a região, podendo-se estruturar no modelo polinucleado regional descrito na figura seguinte.

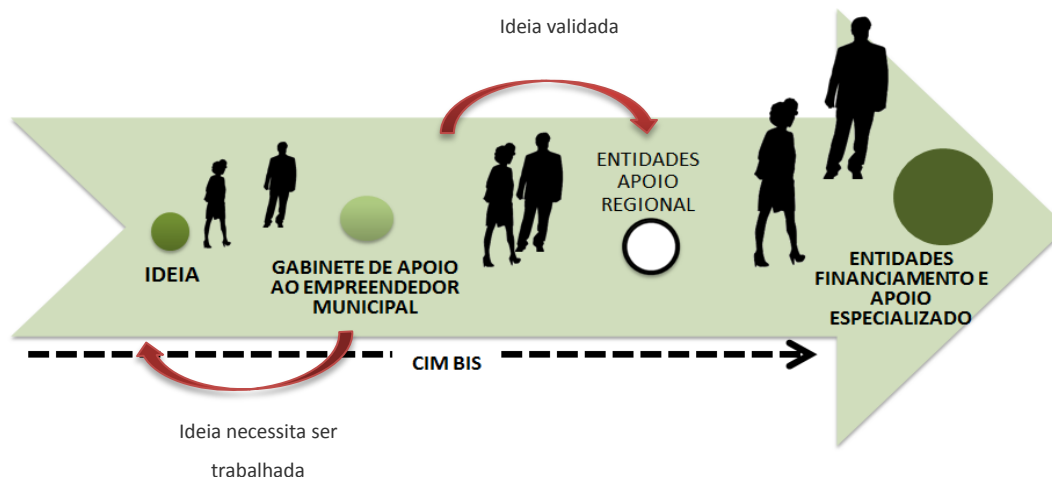


Figura 9. Proposta de modelo de funcionamento da Rede de Apoio ao Empreendedorismo da BIS.

Fonte: SPI, 2012.

Propõe-se assim um modelo que assenta na responsabilização e clara atribuição e papéis às seguintes entidades:

- À CIM BIS cabe o papel de gestão e coordenação da Rede bem como a sua monitorização e conseqüente introdução de melhorias;
- Aos quatro Gabinetes Municipais de Apoio ao Empreendedor pertence a função de front-office/primeiro ponto de contacto com os empreendedores. A estas entidades competirá também as funções de orientação, triagem e encaminhamento;
- Às Entidades de Apoio ao Empreendedor presentes no território, pertence a prestação de serviços de acordo com as suas competências e fase de maturação do empreendedor / empresa, organizadas em rede, de acordo com o elenco de competências já descritas em parágrafo anterior.

Considerando a relevância do setor agrícola e agroindustrial sugere-se o reforço da divulgação das competências especializadas existentes na região no sentido de poderem afirmar-se como elementos de suporte ao empreendedorismo no setor à escala supra regional. Destacam-se neste domínio a Associação InovCluster e o IPCB.



Perspetiva-se assim que, em 2015, na Região da Beira Interior Sul haja um modelo de apoio e acompanhamento dos empreendedores sistémico e permanente (figura seguinte)



Figura 10. Mudança de paradigma do apoio ao empreendedor.

Fonte: SPI, 2012

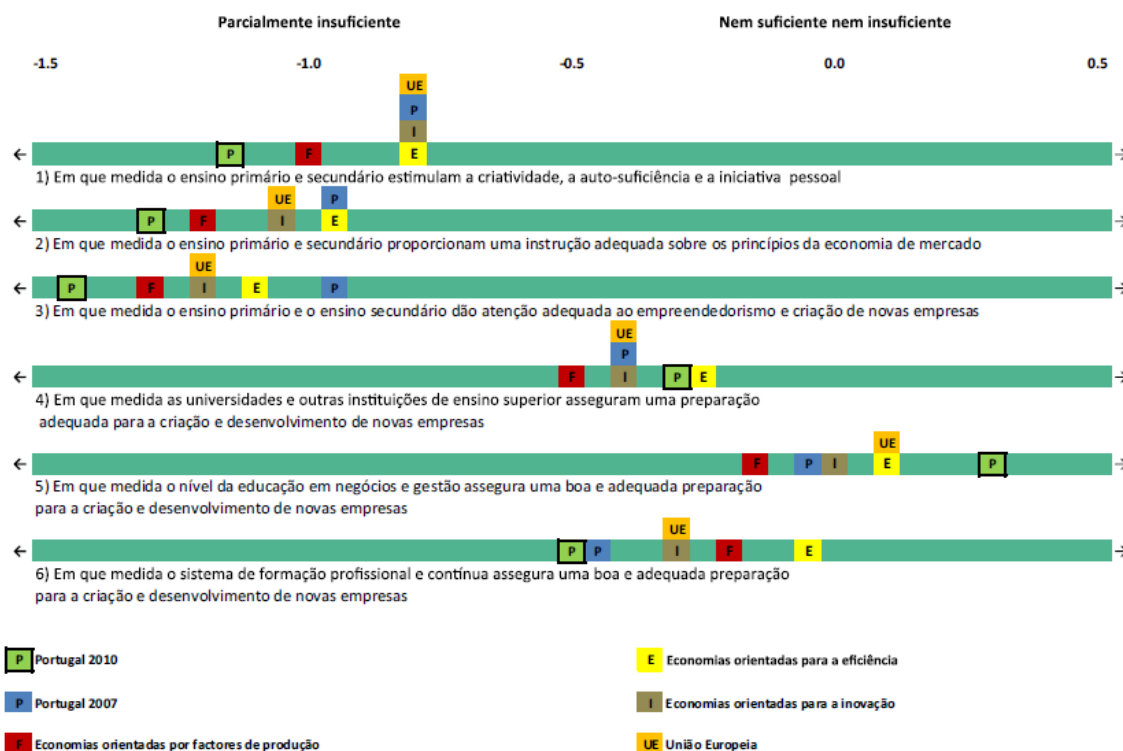
### 3.4.2 Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis

A aposta na sensibilização, na educação e na valorização das competências individuais deve ser o primeiro desígnio a cumprir para se obter uma comunidade empreendedora.

A figura seguinte, retirada do Global Entrepreneurship Monitor 2010 (GEM) mostra a opinião dos especialistas portugueses em relação ao contributo do sistema de educação e formação para o fomento do empreendedorismo. Os resultados dividem-se entre os níveis “parcialmente insuficiente” e o “nem suficiente, nem insuficiente”. Neste contexto, “destacam-se como resultados mais desfavoráveis o grau em que o ensino primário e secundário estimulam a criatividade, a autossuficiência e a iniciativa pessoal, proporcionam uma instrução adequada sobre os princípios da economia de mercado e dão atenção adequada ao empreendedorismo e à criação de novas empresas País. Como resultado mais positivo, destaca-se o nível da educação em negócios e gestão, como forma de assegurar uma boa e adequada preparação para a criação e desenvolvimento de novas empresas, sendo que, nesta matéria, os especialistas relevam o papel das entidades do ensino superior”<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> GEM 2010



Fonte: Sondagem a Especialistas 2007 e 2010

Figura 11. Educação e Formação – incorporação do empreendedorismo.

Fonte: GEM 2010, SPIVentures, IAPMEI, FLAD

Advoga-se a **criação de uma “comunidade empreendedora” que promova efetivamente o surgimento de ideias, com ou sem potencial de negócio.** Este novo ciclo de desenvolvimento deverá alicerçar-se numa população preparada para enfrentar os desafios da economia do conhecimento, onde a inovação e o risco estão aliados a uma atitude pró-ativa perante a criação de negócio próprio e para a gestão autónoma da vida profissional.

Este objetivo estratégico exige uma abordagem transversal que garanta a sua continuidade no tempo e no espaço, no sentido de consciencializar a comunidade local para a importância do empreendedorismo e para a disseminação do espírito e atitude empreendedoras não só nos mais novos, mas em toda a população da Beira Interior Sul. **A promoção do espírito empreendedor deverá também explorar áreas em que as dinâmicas empreendedoras são menos evidentes – em termos de género, proveniência socioeconómica, faixa etária, ou mesmo no âmbito intraempresarial.**

Pretende-se fomentar, por um lado, o desenvolvimento de valores e princípios como a perseverança, a pró-atividade, a motivação/empenho, a capacidade de trabalho, o espírito crítico, a criatividade e a



cooperação, e por outro lado, orientar esses esforços na direção pretendida através do reforço das competências em termos de gestão empresarial.

Os estudantes constituem um público-alvo preferencial para a abordagem à temática, em paralelo com o público mais tradicional como é o caso da população desempregada, ao qual se agrega a população em idade ativa. O conhecimento que os mais jovens possuem sobre o conceito de empreendedorismo é, de facto, muito escasso, devendo-se por isso iniciar um processo estruturado de sensibilização e esclarecimento para dissipar eventuais dúvidas sobre a temática, com a possibilidade de realização de atividades práticas, com maior potencial motivacional, que permita aos mais jovens explorar a sua criatividade e espírito empreendedor.



Com base neste enquadramento, a concretização do presente objetivo exige repensar o processo ensino-aprendizagem, muito focado nos conteúdos programáticos e com pouca abertura para a exploração da criatividade e da autonomia dos **alunos**. **Será importante redefinir prioridades, direcionando a educação para a criação de competências e atitudes condizentes com os princípios do empreendedorismo, encarando a realidade envolvente como um conjunto de oportunidades a explorar. A realização de sessões práticas sobre o empreendedorismo e a inclusão desta temática nos currícula irá proporcionar aos alunos o exercício da sua capacidade crítica e criativa, podendo explorar ideias e desenvolver projetos, com potencial para a criação de um negócio.**

Realça-se ainda a relevância de serem trabalhadas atividades empreendedoras relacionadas com a valorização dos fatores distintivos da Região. Assim, no contexto da região Beira Interior Sul importa trabalhar as áreas económicas estratégicas junto dos mais novos, a par com a transmissão de valores que estimulem a sua iniciativa e a vontade de criarem o seu posto de trabalho. Atualmente, as escassas iniciativas desenvolvidas correspondem essencialmente a iniciativas do IPCB e têm um carácter pontual e direcionado para segmentos específicos, dificilmente produzindo os efeitos e impacto desejados.

Considerando o potencial destas atividades orientadas para os mais jovens e para que mais tarde sejam os futuros empreendedores, urge a sua implementação com carácter regular, em rede e à escala regional, quer dirigidos a toda a população, quer especificamente para o público escolar. O programa de Empreendedorismo nas escolas em implementação no âmbito do presente projeto é de extrema relevância.



## 4. Plano de Ação

### 4.1 Introdução

A criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo requer uma abordagem integrada, uma vez que diversos fatores influenciam as possibilidades de uma pessoa se tornar empreendedora. De acordo com Lyons (2003), as atitudes, o custo de oportunidade, o rácio risco-recompensa e a educação determinam a opção de se tornar empreendedor bem como a respetiva taxa de sucesso. A conjugação de todos estes fatores é específica de cada pessoa e do nível de maturidade do projeto empresarial, o que releva a importância de direcionar os programas de apoio a necessidades individuais. Com efeito, as competências necessárias para começar um projeto empresarial são distintas das competências necessárias para gerir uma empresa nos primeiros anos de vida. Por seu turno, a gestão de “spin-offs” resultantes de empresas já consolidadas encerra desafios igualmente particulares. Em suma, em contraste com a situação atual em que os programas e iniciativas tendem a concentrar-se na disponibilização de uma gama de serviços de apoio, dever-se-á considerar os interesses e necessidades específicas do empreendedor.

O desafio enunciado deverá também considerar o diagnóstico efetuado, nomeadamente os recursos disponíveis e eventuais limitações de processo. Dever-se-á evitar caminhos generalistas ou pré-formatados por outras iniciativas. O estabelecimento de prioridades, a identificação de áreas de intervenção e o desenho de processos integrados de atuação constituem os princípios a seguir.

Os objetivos serão cumpridos através de um Plano de Ação, que engloba um conjunto de fichas estruturadas de forma lógica e composta da seguinte forma:

### A1. Estruturação da rede regional beira interior sul

- A1.1. AÇÕES DE COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SERVIÇOS DE APOIO
- A1.2. AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DA REDE
- A1.3. WEBSITE "EMPREENDER NA BEIRA INTERIOR NORTE"
- A1.4. OBSERVATÓRIO DA REDE DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO DA BEIRA INTERIOR SUL
- A1.5. IMPLEMENTAÇÃO DA REDE REGIONAL DE ESPAÇOS DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO.

### A2. Melhoria dos Serviços de Apoio

- A2.1. MELHORIA DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR
- A2.2. MELHORIA DO ACOMPANHAMENTO TÉCNICO A EMPREENDEDORES E EMPRESAS.
- A2.3. SERVIÇOS AVANÇADOS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL

### A3. Programa de empreendedor de base local nas escolas

### A4. Iniciativas periódicas

- A4.1 DESAFIOS DE CRIAÇÃO DE IDEIAS
- A4.2. CONCURSO DE EMPREENDEDORISMO
- A4.3. MATCHING EMPREENDEDORES E INVESTIDORES

Figura 12. Carteira de ações.

Fonte: SPI, 2012

As ações propostas para a materialização dos objetivos e resposta aos desafios anteriormente descritos são apresentadas de seguida em fichas de projeto. Estas sistematizam com detalhe a informação mais relevante das atividades a prosseguir designadamente:

- Objetivos,
- Descrição das atividades,
- Indicadores de Realização/Resultado,
- Destinatários,
- Promotor e Parcerias,
- Meios físicos, humanos e logísticos,
- Origem do financiamento.

São propostas 4 ações e 11 sub-ações, alinhadas com os objetivos estratégicos definidos na estratégia regional, como se demonstra na tabela seguinte.

Tabela 3. Matriz de impacto das ações previstas na implementação dos objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados	2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região
AÇÕES	<b>A1. ESTRUTURAÇÃO DA REDE REGIONAL BEIRA INTERIOR SUL</b>		
	A1.1 AÇÕES DE COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SERVIÇOS DE APOIO	●	◐
	A1.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO DA REDE	●	●
	A1.3. WEBSITE “REDE DE EMPREENDEDORISMO DA BEIRA INTERIOR SUL	●	●
	A1.4. OBSERVATÓRIO DA REDE DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO DA BEIRA INTERIOR SUL	●	●
	<b>A2. AÇÕES DE MELHORIA DOS SERVIÇOS</b>		
	A2.1. MELHORIA DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR	●	○
	A2.2. MELHORIA DO ACOMPANHAMENTO TÉCNICO A EMPREENDEDORES E EMPRESAS	●	○
	A2.3. SERVIÇOS AVANÇADOS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL	◐	◐
	<b>A3. PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO DE BASE LOCAL NAS ESCOLAS</b>	◐	●
	<b>A4. EVENTOS PERIÓDICOS DE EMPREENDEDORISMO</b>		
	A4.1. DESAFIOS DE CRIAÇÃO DE IDEIAS	◐	●
	A4.2. CONCURSO DE EMPREENDEDORISMO	◐	●
	A4.3. MATCHING EMPREENDEDORES E INVESTIDORES	◐	●

Legenda: Impacto elevado ● Impacto médio ◐ Impacto baixo ○

Fonte: SPI, 2012

## 4.2 Fichas de ações de promoção do empreendedorismo

<b>A1</b>	<b>Estruturação da Rede Regional Beira Interior Sul</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> <li>4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<p>Esta ação envolve o planeamento de toda a rede de acolhimento e suporte às iniciativas de empreendedorismo nos 4 municípios da Beira Interior Sul. A Rede deverá ser constituída por serviços integrados destinados a ajudar o empreendedor a ultrapassar os obstáculos e prepará-lo para criar e gerir o seu negócio de forma adequada.</p> <p>Neste sentido, colocar-se-á as entidades que se declarem interessadas (por via de uma declaração de compromisso) uma atuação em conjunto, de uma forma adequada às necessidades de particulares de cada empreendedor e integrada ao longo da cadeia de valor da criação empresarial.</p>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>A estruturação da rede será implementada com base nos seguintes subprojetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A1.1. Ações de coordenação e integração dos serviços de apoio</li> <li>A1.2. Plano de comunicação da Rede</li> <li>A1.3. Website “Empreender na Beira Interior Sul”</li> <li>A1.4 Criação do Observatório da Rede</li> <li>A1.5 Implementação da rede regional de espaços de suporte ao empreendedorismo.</li> </ul>

<h1>A1.1</h1>	<h2>AÇÕES DE COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SERVIÇOS DE APOIO</h2>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> <li>4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<p>A análise no terreno relevou a necessidade de organizar o apoio prestado e as intervenções dos diversos parceiros. Este exercício compreenderá ações nos seguintes domínios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Definição das competências necessárias para aconselhar, assistir e formar o empreendedor ao longo do seu percurso (“serviços de apoio”) e confrontar essas competências com o diagnóstico já realizado das mesmas.</li> <li>  Integração e melhoria dos serviços de apoio em termos geográficos e da respetiva cadeia de valor;             <ul style="list-style-type: none"> <li>o De pré-capacitação (primeiro acolhimento, avaliação da ideia e encaminhamento);</li> <li>o De capacitação (elaboração de plano de negócios, entre outros);</li> <li>o De apoio na criação e instalação da empresa;</li> <li>o De capacitação na fase pós-arranque.</li> </ul> </li> <li>  Coleção, encaminhamento e discussão da informação relativamente ao desempenho da rede, nomeadamente no que toca a identificação de lacunas e novos serviços a disponibilizar.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>A criação de uma rede regional de apoio ao empreendedor constitui a resposta à necessidade de planear e coordenar os recursos e meios a mobilizar à escala sub-regional. Para esse efeito propõe-se um modelo de rede estruturado em torno da (1) <b>CIMBIS</b>, (2) autarquias da NUTS III operacionalizadas através de estruturas internas – <b>gabinetes de apoio ao empreendedor municipal (GAE)</b>, e (3) <b>entidades de apoio regional (EAR)</b> como prestadoras de serviços que vão ao encontro das necessidades dos potenciais empreendedores. Num segundo plano, estarão presentes outras entidades associadas à <b>concessão de financiamento ou à prestação de apoio especializado</b>.</p> <p>A coordenação dos serviços no território da CIM aconselha a implementação de três atividades distintas: <b>criação da estrutura de gestão/coordenação</b>; <b>a institucionalização dos seus órgãos</b> e <b>a determinação do seu programa funcional</b>.</p> <p><b>Atividade 1: Criação e formalização da Rede da Beira Interior Norte</b></p> <p><b>Tarefa 1.1: Apresentação do Plano de Ação.</b></p> <p>A divulgação do Plano de Ação e do modelo a implementar da Rede de Apoio ao Empreendedor da Beira Interior Sul tem como objetivo informar parceiros e população e suscitar o debate de ideias. Propõe-se a realização de uma <u>sessão</u> com três módulos paralelos de discussão e reflexão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Debate do estado da arte do apoio e das necessidades dos empreendedores - partilha de ações com impacto na facilitação da criação do negócio.</li> <li>  Partilha de pontos de vista, experiências e necessidades entre empresários locais e empreendedores.</li> <li>  Apresentação conjunta das conclusões e contributos das sessões.</li> </ul> <p><b>Tarefa 1.2: Estruturação do modelo de governação</b></p>

A governação da Rede envolve a identificação das responsabilidades de cada entidade, de uma forma integrada e de acordo com os objetivos pretendidos. O documento “Modelo de Governação” descreve as tarefas dos parceiros no quadro da Rede, desde o acolhimento da primeira ideia até ao acompanhamento de empresas no primeiros anos de vida.

**Tarefa 1.3: Organização de sessões de compromisso**

O modelo de governação será submetido à validação dos parceiros. Uma vez acordado o seu conteúdo será realizada uma sessão de assinatura do compromisso, de forma a formalizar responsabilidades dos agentes.

**Atividade 2. Instituição dos serviços de apoio**

**Tarefa 2.1: Criação dos Gabinetes de Apoio ao Empreendedor.**

De acordo com a análise efetuada considera-se necessário a criação de gabinetes de apoio municipais. Este órgão poderá ser constituído formalmente, ou poderá referir-se apenas à indicação das pessoas responsáveis no seio da estrutura da Câmara Municipal.

Dada a sua importância em termos regionais, recomenda-se a criação de:

- | Gabinete de Apoio de Vila Velha de Ródão, nos serviços camarários respetivos.
- | Gabinete de Apoio de Penamacor, nos serviços camarários respetivos.
- | Gabinete de Apoio de Idanha-a-Nova, nos serviços camarários respetivos.
- | Gabinete de Apoio de Castelo Branco, nos serviços camarários respetivos.
- | Gabinete de Apoio da área de Turismo, em serviços a designar.
- | Gabinete de Apoio da área do Agroindustrial, nos serviços do INOVCLUSTER.

**Tarefa 2.2: Criação/afetação dos serviços competentes das EAR**

As entidades que vão prestar o atendimento a empreendedores também deverão nomear e afetar as pessoas responsáveis. Esta informação será então compilada numa base de dados única para que possa ser disponibilizada à população.

**Tarefa 2.3: Realização de reuniões com entidades de concessão de financiamento ou prestação de apoio especializado (parceiros estratégicos)**

A colaboração dos chamados “parceiros estratégicos” é importante para o sucesso da Rede. Muito embora os serviços de apoio sejam direcionados para os negócios de base local, a necessidade de responder a qualquer projeto obriga a configuração de respostas mais especializadas ou diversificadas que a fornecida pelos parceiros nucleares do projeto. O financiamento, por exemplo, obriga incluir os bancos e outras instituições de crédito. Sugere-se desde logo a realização de uma reunião com estes parceiros de forma a estabelecer o âmbito de colaboração, e a indicação de um contacto privilegiado para lidar especificamente com os empreendedores encaminhados pela Rede CIMBIS.

**Atividade 3: Implementação do modelo de governação**

**Tarefa 3.1. Realização de reuniões mensais de coordenação e acompanhamento**

As entidades que declararam interesse em integrar a Rede deverão reunir-se periodicamente (sugere-se mensalmente) com o objetivo de verificar em conjunto o progresso quanto aos objetivos estabelecidos, e fazer o acompanhamento e apreciação do apoio prestado a empreendedores a nível local. A convocatória e coordenação das reuniões municipais são da responsabilidade da CIMBIS.

**Tarefa 3.2. Criação de ferramentas de suporte**

A operacionalização do apoio ao empreendedor requer uma abordagem coordenada também ao nível das ferramentas utilizadas. Assim, propõe-se a mobilização das seguintes ferramentas de suporte:

- | Ficha de triagem da ideia (nos GAE)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Ficha de registo do acompanhamento (em todos os serviços).</li> </ul> <p>Estes documentos poderão ser complementados com outros necessários para fazer a monitorização da implementação da Rede.</p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Declaração de compromisso da Rede da Beira Interior Sul.</li> <li>  Realização das reuniões da parceria (mensais).</li> <li>  Número de pessoas afetas a serviços de atendimento a [potenciais] empreendedores.</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p><b>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Organização da sessão de apresentação do Plano de Ação.</li> <li>  Elaboração e distribuição da declaração de compromisso.</li> <li>  Definição do calendário de reuniões.</li> <li>  Agendamento e convocatória das reuniões.</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<p><b>Câmaras Municipais (e GAE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Criação dos Gabinetes de Apoio ao Empreendedor (GAE) e correspondente afetação de recursos para atendimento ao empreendedor.</li> <li>  Divulgação dos GAE e dos serviços disponíveis nos canais próprios.</li> <li>  Assinatura da declaração de compromisso</li> <li>  Participação nas reuniões de coordenação e acompanhamento.</li> <li>  Utilização das ferramentas de suporte.</li> </ul> <p><b>Restantes entidades (Entidades de Apoio Regional – EAR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Criação dos Gabinetes de Apoio setoriais (Turismo e Agroindustrial).</li> <li>  Criação das Entidades de Apoio Regional (EAR) e correspondente afetação de recursos de atendimento ao empreendedor.</li> <li>  Divulgação dos seus serviços nos canais próprios.</li> <li>  Assinatura da declaração de compromisso.</li> <li>  Participação nas reuniões de coordenação e acompanhamento.</li> <li>  Utilização das ferramentas de suporte.</li> </ul> <p><b>Parceiros Estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Definição do modo de articulação com as EAR.</li> <li>  Participação nas reuniões regionais.</li> <li>  Participação nas sessões anuais.</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  CIMBIS</li> <li>  Entidades signatárias da declaração de compromisso.</li> <li>  Parceiros estratégicos</li> <li>  População em geral.</li> </ul>
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Sala de reuniões</li> <li>  1 Recurso humano para coordenação e logística dos eventos.</li> <li>  Recursos humanos para atendimento nos GAE e nas EAR.</li> <li>  Materiais de apoio: ficha de triagem (GAE) e ficha de registo (todos os serviços)</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	<p>Autofinanciado. Despesas de funcionamento das entidades da Rede</p>

A1.2	PLANO DE COMUNICAÇÃO DA REDE
Objetivo Estratégico	1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> <li>4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</li> </ol>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Informar e sensibilizar o público para o empreendedorismo.</li> <li>  Promover a afluência do público aos gabinetes e serviços de apoio.</li> <li>  Promover a afluência do público às atividades excecionais previstas no Plano de Ação.</li> <li>  Divulgar os resultados da Rede e do Plano de Ação.</li> </ul>
Descrição das Atividades	<p>A comunicação dos agentes da Rede perante os seus destinatários deverá obedecer a uma estratégia que garanta a eficácia e utilidade das suas ações. O plano de comunicação envolve a consideração dos seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Manual de identidade da Rede</li> <li>  Website</li> <li>  Inserções publicitárias</li> <li>  Notas de imprensa</li> <li>  Eventos</li> </ul> <p>Descrevem-se de seguida as atividades correspondentes aos elementos referidos. <u>O website será tratado em subprojeto autónomo.</u></p> <p><b>Atividade 1: Desenvolvimento do manual de identidade da Rede.</b> A identificação dos materiais, documentos e ações da Rede deverá incorporar elementos identitários, constantes e relacionados com a Rede.</p> <p><b>Atividade 2: Realização de sessão interna de apresentação da Rede.</b> A realização de uma sessão de arranque da Rede tem como objetivo garantir que os membros entendem e estão munidos da mesma informação relativamente aos serviços que passam a prestar. Será então efetuada uma apresentação por parte da CIMBIS, versando os seguintes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Aspetos meritórios e insuficiências dos serviços atuais.</li> <li>  Configuração e lógica da rede a implementar.</li> <li>  Casos específicos de empreendedorismo.</li> <li>  Informação sobre acesso ao capital.</li> </ul> <p><b>Atividade 3: Realização de sessão interna de discussão dos resultados do apoio</b> Propõe-se que se realizem sessões periódicas com conteúdos análogos à sessão de arranque. O seu intuito é sustentar hábitos de partilha e aprendizagem mútua, que se possam traduzir em melhorias aos serviços prestados ou à própria coordenação.</p> <p><b>Atividade 4: Organização do Dia da Inovação e do Empreendedorismo</b> Propõe-se a realização de um <u>dia aberto à comunidade</u>, onde os projetos empresariais amparados na região possam ser apresentados. Dentro do contexto, outros eventos poderiam ter lugar, nomeadamente a realização de iniciativas de animação por parte de associações locais, mostras/feiras de produtos locais ou <i>workshops</i> com a participação de peritos, da região ou fora dela, subordinado à sensibilização e informação em aspetos específicos do empreendedorismo, como a explicação dos apoios existentes, o acesso ao mercado de financiamento, etc.</p>



	<p><b>Atividade 5: Produção de notas de imprensa.</b> Os meios de comunicação regional serão envolvidos nos esforços de comunicação da Rede. Nesse sentido serão elaboradas notas de imprensa de forma regular ou na sequência de iniciativas da Rede, de modo a facilitar a sua inserção. Serão também chamados a participar nos eventos.</p> <p><b>Atividade 6: Aquisição de espaço publicitário</b> De forma complementar à produção de notas de imprensa, propõe-se a aquisição de espaço publicitário nos jornais nacionais. Pretende-se alargar a base de disseminação das iniciativas da Rede mas também divulgar o trabalho efetuado.</p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Manual de identidade da Rede.</li> <li>  Sessão interna anual</li> <li>  Evento “Dia da Inovação e do Empreendedorismo”</li> <li>  Notas de imprensa mensais</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p><b>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Elaboração do manual de identidade</li> <li>  Organização das sessões internas</li> <li>  Elaboração das notas de imprensa</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<p><b>Câmaras Municipais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Organização do “Dia da Inovação e Empreendedorismo”.</li> <li>  Participação nas sessões internas</li> </ul> <p><b>Outras entidades (EAR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Colaboração na organização do “Dia da Inovação e do Empreendedorismo”</li> <li>  Participação nas sessões internas</li> </ul> <p><b>Parceiros Estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Colaboração na organização do “Dia da Inovação e do Empreendedorismo”</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Público em geral</li> <li>  Empresas de média regionais</li> <li>  Empresas de média nacionais</li> </ul>
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Salas de reuniões</li> <li>  Auditório</li> <li>  Espaço exterior para feiras ou interior para mostras de produtos</li> <li>  Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Desenvolvimento do manual de identidade</li> <li>o Coordenação da sessão interna de apresentação.</li> <li>o Coordenação/organização do Dia da Inovação e do Empreendedorismo</li> <li>o Escrita de notas de imprensa.</li> </ul> </li> <li>  Investimento necessário para aquisição de espaço publicitário.</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	<p>Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.</p>

<b>A1.3</b>	<b>Website “Rede de Empreendedorismo da Beira Interior Sul”</b>												
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>												
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> <li>4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</li> </ol>												
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Estruturar e disponibilizar a informação sobre apoio existentes na região da Beira Interior Sul.</li> <li>  Informar e sensibilizar o público para o empreendedorismo.</li> <li>  Promover a afluência do público aos gabinetes e serviços de apoio.</li> <li>  Promover a afluência do público às atividades excecionais previstas no Plano de Ação.</li> <li>  Divulgar os resultados da Rede e do Plano de Ação.</li> </ul>												
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>A construção do <i>website</i> deverá prever a concretização dos objetivos descritos, pelo que se propõe a divisão numa <u>área reservada</u> e uma <u>área disponível para o público</u>.</p> <p><b>Atividade 1: Criação de plataforma interna de comunicação</b> A criação de uma área reservada aos membros da Rede terá como propósito a gestão documental, a conversação em tempo assíncrono e a partilha de informação relevante para o projeto. Os conteúdos deverão estar estruturados por temas.</p> <p><b>Atividade 2: Criação de Portal de acesso público.</b> A criação do <i>website</i> assume-se como uma tarefa importante uma vez que é frequentemente o principal veículo de informação e de divulgação para um público local mas também global. A sua elaboração envolve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Proposta de estrutura e respetivos conteúdos.</li> <li>  Validação dos conteúdos por parte dos parceiros.</li> <li>  Desenvolvimento de <i>website</i> por parte da CIM.</li> <li>  Colocação <i>online</i>.</li> <li>  Criação de <i>link</i> direto para o website nas páginas dos parceiros da Rede.</li> </ul> <p>Com este enquadramento sugerem-se os seguintes conteúdos para o website</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">Objetivos</td> <td style="width: 12.5%;">Parceiros e apoios prestados</td> <td style="width: 12.5%;">Território</td> <td style="width: 12.5%;">Atividades da rede</td> <td style="width: 12.5%;">Ligações e documentos uteis</td> <td style="width: 12.5%;">Ser empreendedor e criar uma empresa na BIS</td> <td style="width: 12.5%;">Contactos</td> </tr> </table> <p>Devem estar incluídos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Enquadramento da região.</li> <li>  Apresentação da Rede.</li> <li>  Competências indispensáveis para ser empreendedor.</li> <li>  Ciclo de vida do empreendedor.</li> <li>  Os serviços disponíveis na região de apoio.</li> </ul>						Objetivos	Parceiros e apoios prestados	Território	Atividades da rede	Ligações e documentos uteis	Ser empreendedor e criar uma empresa na BIS	Contactos
Objetivos	Parceiros e apoios prestados	Território	Atividades da rede	Ligações e documentos uteis	Ser empreendedor e criar uma empresa na BIS	Contactos							

	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Requisitos necessários na altura de criar uma empresa: aspetos jurídicos e financeiros, financiamento, obrigações fiscais, propriedade industrial, aspetos administrativos.</li> <li>  Informação relevante para a instalação de empresas na região: aspetos burocráticos, áreas de localização e incubadoras.</li> <li>  Informação relevante sobre o apoio pós-criação.</li> <li>  Parceiros da Rede.</li> <li>  Contactos.</li> </ul> <p><b>Atividade 3: Implementação de mecanismos de recolha, tratamento e incorporação de informação no website.</b> A atualização permanente e atempada dos conteúdos do <i>website</i> obriga à definição de responsabilidades por parte dos parceiros. Será desenvolvida uma matriz de identificação clara dessas obrigações bem como a periodicidade de recolha, sistematização e disponibilização de informação. A atualização efetiva dos conteúdos compete à CIMBIS (com o apoio de entidade externa competente).</p> <p><b>Atividade 4: Divulgação nos meios de comunicação e demais canais tradicionalmente utilizados.</b></p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Elaboração de estrutura de <i>website</i> e correspondente carregamento em endereço da Internet.</li> <li>  Atualização dos seus conteúdos (mensal)</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p><b>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Aquisição do alojamento na WWW.</li> <li>  Aquisição do serviço de elaboração e manutenção do website.</li> <li>  Elaboração da matriz de atualização de conteúdos e coordenação da definição de responsabilidades dos parceiros</li> <li>  Utilizar a área reservada para a comunicação com os parceiros.</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<p><b>Câmaras Municipais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Envio de atualizações, de acordo com a matriz definida.</li> <li>  Utilizar a área reservada para a comunicação com os parceiros</li> </ul> <p><b>Restantes entidades (EAR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Envio de atualizações, de acordo com a matriz definida.</li> <li>  Utilizar a área reservada para a comunicação com os parceiros</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	<b>Público em geral</b>
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Aquisição do serviço de elaboração do Website.</li> <li>  Aquisição do alojamento na WWW.</li> <li>  Salas de reuniões</li> <li>  Recursos humanos: coordenação da Ação, e elaboração da matriz.</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.

<b>A1.4</b>	<b>Observatório da Rede de Apoio ao Empreendedorismo da Beira Interior Sul</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> <li>4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Acompanhar e analisar os processos e resultados do âmbito da Rede.</li> <li>  Analisar a prestação de serviços pela Rede à luz das necessidades dos empreendedores.</li> <li>  Inserir ações de melhoria e a sua concretização como forma de ultrapassar lacunas, debilidade ou falhas.</li> <li>  Introduzir elementos inovadores no sistema.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>Não se pretendendo criar uma nova estrutura, propõe-se a afetação de membros da Rede para a constituição de um órgão interno: o Observatório da Rede. Este órgão terá a responsabilidade de organizar o processo de recolha de dados e informação no seio funcional da CIM. Como suporte à sua atividade, serão identificados um conjunto de indicadores bem como os necessários procedimentos de recolha (ex. questionários). A atuação do Observatório consiste assim na execução de duas funções distintas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) a gestão dos processos de recolha e</li> <li>(2) o acompanhamento, avaliação e sugestão de medidas corretivas.</li> </ol> <p><b>Atividade 1. Constituição de equipa do Observatório</b> O Observatório deverá ser constituído por uma equipa interna à CIMBIS de forma a poder gerir os processos de recolha e tratamento da informação. Poder-se-á incluir um órgão externo com funções consultivas, de forma a qualificar os resultados da avaliação da Rede e sugerir medidas corretivas.</p> <p><b>Atividade 2. Elaboração do Barómetro de Monitorização da Rede</b> Um Barómetro de monitorização visa descrever com base em indicadores quantitativos a evolução da dinâmicas empreendedoras na região, bem como a eficácia dos correspondentes serviços de apoio. Deverá incluir informação de partida (2012/3) e metas intermédias e finais. A sua análise deverá ser vertida num documento de avaliação.</p> <p><b>Atividade 3. Elaboração de inquérito em linha</b> O apoio prestado aos empreendedores na Região será descrito com a ajuda de um inquérito, entretanto já distribuído ao público em geral. Recomenda-se periodicidade de edição anual, de forma a alimentar a discussão anual dos resultados do projeto.</p> <p><b>Atividade 4. Distribuição de inquérito nos workshops</b> Será distribuído um pequeno questionário aos participantes dos <i>workshops</i> previstos no âmbito da animação da Rede. À partida o questionário deverá ser constituído pelas seguintes considerações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fortes do projeto;</li> <li>• Dificuldades e formas de as resolver/ultrapassar;</li> <li>• Lições;</li> <li>• Recomendações, com base na experiência;</li> <li>• Necessidades dos empreendedores que não foram abordadas.</li> <li>• Indicadores quantitativos da prestação do serviço.</li> </ul>

	<p><b>Tarefa 5. Realização de reuniões de “reflexão”</b> As reuniões periódicas à escala regional (ver Ação A1.1) deverão incorporar um elemento de [auto]avaliação da Rede, constituindo-se como um complemento qualitativo face aos elementos quantitativos previstos no Barómetro. Organizadas pela CIM, estas reuniões de “reflexão” deverão envolver um número mínimo de pessoas da própria Rede, de forma a ter uma discussão com níveis de relevância crítica. Recomenda-se periodicidade anual.</p> <p><b>Tarefa 6. Realização de Relatório de Avaliação</b> O processo de análise do processo de implementação da Rede e a assunção de lições e recomendações de atuação futura serão refletidos num relatório de avaliação. Recomenda-se periodicidade anual.</p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Definição da equipa do Observatório (identificação do número de pessoas)</li> <li>  Elaboração do barómetro de monitorização.</li> <li>  Elaboração de inquérito a distribuir <i>online</i> e presencialmente.</li> <li>  Realização de reunião anual</li> <li>  Relatório de avaliação</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p><b>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Constituição de equipa do Observatório</li> <li>  Elaboração do barómetro</li> <li>  Elaboração do inquérito</li> <li>  Realização de reuniões de reflexão</li> <li>  Elaboração do relatório de avaliação.</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<p><b>Câmaras Municipais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Articulação com a CIM na recolha de elementos para o barómetro.</li> <li>  Colaboração na elaboração do inquérito.</li> <li>  Participação nas reuniões de reflexão.</li> <li>  Colaboração e análise crítica do documento de avaliação.</li> </ul> <p><b>Restantes entidades (EAR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Articulação com a CIM na recolha de elementos para o barómetro.</li> <li>  Colaboração na elaboração do inquérito.</li> <li>  Participação nas reuniões de reflexão.</li> <li>  Colaboração e análise crítica do documento de avaliação.</li> </ul> <p><b>Parceiros Estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Colaboração e análise crítica do documento de avaliação</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	CIMBIS, Câmaras Municipais e restantes entidades signatárias da declaração de compromisso.
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Aquisição do serviço de monitorização e avaliação (observatório)</li> <li>  Sala de reuniões</li> <li>  Deslocações</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.

<b>A2</b>	<b>AÇÕES DE MELHORIA DOS SERVIÇOS</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> <li>4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<p>A rede de apoio ao empreendedor é estruturada em torno do serviço que as entidades vão prestar ao empreendedor. A sua qualidade será a garantia de sucesso de toda a Rede. A presente ação tem o objetivo de melhorar e harmonizar competências nos serviços referidos.</p>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>Preveem-se intervenções ao nível de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  A2.1. Capacitação do empreendedor.</li> <li>  A2.2. Acompanhamento técnico a empreendedores e empresas.</li> <li>  A2.3. Promoção da inovação empresarial.</li> </ul>

<b>A2.1</b>	<b>MELHORIA DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<p>  Esta sub-ação alinha-se com os vetores de pré-capacitação e capacitação, definindo um conjunto de sessões para a transmissão de competências que se consideram essenciais que os empreendedores dispõem nestas fases.</p>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>De forma a formar as competências necessárias sugere-se a contratação de consultora externa durante um período experimental. Dever-se-á seguir um novo período de implementação já sob a responsabilidade das próprias EAR. Em apoio a essas sessões a consultora deverá desenvolver e entregar materiais de apoio às EAR.</p> <p>A presente sub-ação envolve as seguintes atividades:</p> <p><b>Atividade 1: Realização de reuniões municipais e designação das entidades interessadas</b></p> <p>Previamente à estruturação das sessões e à contratação da entidade externa, dever-se-á promover reuniões com as diversas EAR de forma a explicar os objetivos e averiguar o seu interesse em acompanhar este programa de capacitação e eventualmente reproduzi-lo após o período experimental.</p> <p><b>Atividade 2: Contratação de consultora externa para implementação das sessões na fase piloto</b></p> <p>O caderno de encargos deverá prever os seguintes elementos:</p> <p>  Proposta de metodologia e calendarização das sessões;</p> <p>  Elaboração dos seguintes conteúdos correspondentes a competências necessárias nas diferentes fases de arranque de um negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Na fase de capacitação técnica do empreendedor:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidades de negócio na região;</li> <li>▪ Oportunidades de financiamento;</li> <li>▪ O desenvolvimento de estudos de mercado;</li> <li>▪ A análise dos recursos necessários para começar uma empresa;</li> <li>▪ A elaboração de um plano de marketing;</li> <li>▪ A elaboração de um plano financeiro;</li> <li>▪ A captação de recursos humanos e físicos;</li> </ul> </li> <li>○ Na fase de criação e arranque da empresa:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A formalização empresarial - logística e burocrática;</li> <li>▪ A criação de parcerias;</li> <li>▪ A inserção em redes de contacto.</li> </ul> </li> <li>○ Na fase de apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque):             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de controlo ou de certificação;</li> <li>▪ A inovação e diversificação de produtos;</li> <li>▪ A entrada em novos mercados.</li> </ul> </li> </ul> <p>  Desenvolvimento dos materiais a utilizar;</p> <p>  Ferramentas de trabalho para dinamização das sessões;</p> <p>  Ferramentas de divulgação: cartaz, press-releases, etc.;</p> <p>  Base de dados de entidades convidadas e presentes;</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Registo fotográfico;</li> <li>  Sínteses das reuniões com definição de pontos críticos de melhoria.</li> <li>  Proposta de programa de ações de informação destinadas aos GAE e às EAR, de preparação da fase pós-piloto.</li> <li>  Coleção e disseminação dos resultados no final do período experimental.</li> <li>  Acompanhamento personalizado aos responsáveis das EAR após o período experimental.</li> </ul> <p><b>Atividade 3: Realização das sessões municipais (fase piloto)</b></p> <p>Sugere-se a realização de 4 sessões (uma por município) durante os primeiros seis meses de execução, que passariam a ser o período experimental. Sugere-se igualmente a realização das sessões em datas próximas de forma a garantir massa crítica em termos de divulgação e visibilidade. Dever-se-á garantir a uniformização das comunicações.</p> <p><b>Atividade 4. Realização de relatório de avaliação da primeira ronda de sessões.</b></p> <p>O relatório a elaborar pela entidade contratada deverá abordar o impacto da metodologia e conteúdos adotados para a prossecução dos objetivos iniciais. O seu intuito principal é a calibração da mesma metodologia para as rondas seguintes, a coordenar e organizar pelas EAR.</p> <p><b>Atividade 5. Organização da segunda ronda das sessões municipais (fase normal)</b></p> <p>Sugere-se a realização de 4 sessões (uma por município) durante um ano de execução, já após a fase experimental.</p> <p><b>Atividade 6. Realização de relatório de avaliação da segunda ronda de sessões</b></p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  4 Sessões de capacitação (fase experimental)</li> <li>  4 Sessões de capacitação (fase normal)</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Aquisição do serviço de capacitação (fase experimental).</li> <li>  Organização de reunião com consultora externa para preparação das sessões.</li> <li>  Organização de reunião com GAE e EAR para estruturação e calendarização das sessões (juntamente com consultora).</li> <li>  Avaliação e divulgação dos resultados.</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<p><b>Câmaras Municipais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Participação em reunião para estruturação e calendarização das sessões.</li> <li>  Disseminação das sessões.</li> <li>  Colaboração na análise e divulgação dos resultados.</li> </ul> <p><b>Outras entidades (EAR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Participação em reunião para estruturação e calendarização das sessões.</li> <li>  Disseminação das sessões.</li> <li>  Colaboração na análise e divulgação dos resultados.</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	Pessoas com ideias de negócio / potenciais empreendedores
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Salas de reuniões em cada município</li> <li>  Logística das reuniões (projektor, etc.)</li> <li>  Aquisição de serviço para animação das sessões</li> <li>  Recursos humanos: Organização e animação das sessões (fase normal)</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.



<b>A2.2</b>	<b>MELHORIA DO ACOMPANHAMENTO TÉCNICO A EMPREENDEDORES E EMPRESAS</b>
Objetivo Estratégico	2. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados
Etapas de apoio ao empreendedor	3. Criação e arranque da empresa 4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Valorizar a rede de entidades regionais integradas na Rede e que já realizam atividades de disponibilização de conhecimento e competências técnicas a empresas nascentes ou jovens.</li> <li>  Estruturar um plano de ação individualizado a cada empreendedor.</li> <li>  Acompanhar a instalação de empresas na região, nomeadamente a formalização e a sua capacitação institucional e financeira.</li> <li>  Adequar os serviços de apoio às necessidades dos empreendedores tendo em conta a estrutura e dinâmica empresarial.</li> <li>  Reforçar as redes de cooperação empresariais multissetoriais, de diferentes escalas através da intermediação dos especialistas.</li> </ul>
Descrição das Atividades	<p><b>Atividade 1. Contratação de consultora especializada no acompanhamento/elaboração de planos de negócio</b></p> <p>O caderno de encargos deverá incorporar os seguintes serviços a prestar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Elaboração de plano de atuação individualizado por cliente (empreendedor), em função do perfil do empreendedor.</li> <li>  Acompanhamento na elaboração do plano de negócios. Sugestão de afetação de 10 horas por empreendedor (1 hora de preparação, 9 hora de atendimento na elaboração do plano de negócios, estudo de viabilidade e angariação de financiamentos), e 4 horas de formação presencial.</li> <li>  Montagem de candidaturas e outros procedimentos necessários para a angariação do financiamento.</li> <li>  Consultoria de formalização da empresa (necessidades individuais, resolução de problemas, apoio na burocracia).</li> <li>  Acompanhamento periódico da empresa, incluindo intervenções semestrais até ao 4º ano de atividade.</li> <li>  Elaboração de relatórios de análise dos resultados empresariais por empresa, em face ao plano de negócios. Dependendo da apreciação, poderá ser necessária a redefinição da estratégia empresarial (afetação de 10 horas em regime de assessoria de longo prazo).</li> <li>  Apoio na angariação e articulação com mentores voluntários.</li> </ul> <p>Dado o desconhecimento do número de empreendedores que poderão procurar este serviço (gratuito), dever-se-á limitar o seu número a 32 (8 por município).</p> <p><b>Atividade 2. Realização de reuniões periódicas com empresa contratada para discussão de necessidades e avaliação consequente dos resultados.</b></p>
Indicadores de realização/resultado	Plano de atuação individualizado
Promotor (responsabilidades)	<p><b>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Aquisição de serviço.</li> <li>  Avaliação dos resultados.</li> </ul>

<p><b>Parceiros (responsabilidades)</b></p>	<p><b>Câmaras Municipais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Articulação com entidade contratada e empreendedor</li> <li>  Participação na avaliação dos resultados</li> </ul> <p><b>Outras entidades (EAR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Articulação com entidade contratada e empreendedor</li> <li>  Participação na avaliação dos resultado</li> </ul>
<p><b>Destinatários</b></p>	<p>Empreendedores</p>
<p><b>Meios físicos, humanos e logísticos</b></p>	<p> Aquisição de serviço a consultora para elaboração e aplicação do plano de atuação individualizado.  Salas de reuniões</p>
<p><b>Financiamento</b></p>	<p>Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.</p>

<b>A2.3</b>	<b>SERVIÇOS AVANÇADOS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	2. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Preparar a fase de maturidade da empresas (após 2 anos de vida).</li> <li>  Apoiar o desenvolvimento de novos produtos, novas formas de produção, de marketing ou de organização.</li> <li>  Apoiar as empresas através de estratégias de âmbito territorial que possam contribuir ou suportar as estratégias empresariais.</li> <li>  Tirar partido de iniciativas associadas às atividades locais e acrescentar valor aos serviços de apoio ao empreendedor.</li> <li>  Apoiar a integração em redes nacionais e internacionais.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p><b>Atividade 1: Realização de reunião com parceiros no sentido de discutir a abordagem aos setores prioritários da Beira Interior Sul.</b></p> <p><b>Atividade 2: Criação de grupo de trabalho constituído por representantes dos GAE, das EAR, dos parceiros estratégicos e de empreendedores, com as seguintes responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Identificar possíveis atividades em nichos de mercado nas áreas estratégicas da Beira Interior Sul.</li> <li>  Articular com as associações empresariais a visita a Feiras Nacionais e Internacionais nas áreas referidas.</li> <li>  Promover e organizar feiras/mercados subordinados aos produtos locais.</li> </ul> <p><b>Atividade 3: Organizar viagens conjuntas ou estruturar de forma conjunta a representação em feiras e mercados nacionais e internacionais.</b></p> <p>Organização de comitiva a feiras de interesse, convidando-se para o efeito uma seleção de empreendedores.</p> <p><b>Atividade 4: Organizar feiras ou mercados especializados</b></p> <p>Propõe-se a idealização e concretização de feiras ou mercados, para exposição (e venda) dos produtos dos empreendedores regionais. As feiras/mercados deverão ser preferencialmente organizadas por setor estratégico.</p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Visita a 2 feiras internacionais (no território nacional ou fora dele).</li> <li>  Organização de 1 feira no território dedicado ao agroalimentar.</li> <li>  Organização de 4 mercados nas sedes dos municípios.</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p><b>Câmaras Municipais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Organização de reunião com parceiros da Rede, parceiros estratégicos e eventualmente empreendedores locais.</li> <li>  Agilização da criação do grupo de trabalho.</li> <li>  Mobilização dos agentes regionais necessários para a concretização das feiras/mercados no</li> </ul>

	território.
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<b>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</b>   Colaboração na(s) iniciativa(s).
<b>Destinatários</b>	População em geral
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	Sala de reuniões   Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organização e logística das reuniões do grupo de trabalho.</li> <li>○ Proposta/organização das viagens (em colaboração com associações de empresas).</li> <li>○ Proposta/organização de feiras e mercados especializados.</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	Esta ação não tem financiamento garantido, devendo resultar da iniciativa das entidades presentes no território e dos parceiros estratégicos, sob impulso dos GAE.

<b>A3</b>	<b>PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO DE BASE LOCAL NAS ESCOLAS</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Criação de uma geração de jovens com espírito empreendedor.</li> <li>  Diminuir preconceitos ou receios associados ao autoemprego, e estimular competências não cognitivas como a criatividade, a capacidade de iniciativa e a responsabilidade económica.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>Será desenvolvido um programa de promoção do empreendedorismo que tire partido do envolvimento ativo e capacitação dos professores. Pretende-se também que no final os esforços ao longo do trabalho sejam traduzidos, valorizados e recompensados através de um concurso.</p> <p><b>Atividade 1. Realização de reunião com representantes das escolas</b></p> <p>Discussão prévia sobre a natureza do programa e a definição das escolas a envolver. O elenco das escolas identificadas encontra-se no documento D2. Auditoria Territorial.</p> <p><b>Atividade 2. Definição da abordagem às ações de empreendedorismo nas escolas</b></p> <p>Antes de abordar e formar as turmas nas escolas selecionadas, dever-se-á estruturar o plano de trabalhos. As ações escolares deverão versar sobre atividades de carácter teórico e prático, com uma forte vertente lúdica, de modo a sustentar a motivação do corpo escolar. A implementação das iniciativas deverá competir a entidade competente e experiente para o efeito. Propõe-se uma abordagem a seguir nas seguintes linhas mestras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Realização de sessão de apresentação do Programa à comunidade educativa.</li> <li>ii. Criação de grupos de trabalho.</li> <li>iii. Realização de momentos de debate, partilha de ideias e perspetivas em torno da temática do empreendedorismo.</li> <li>iv. Apresentação de desafios à comunidade escolar, com a finalidade de promover capacidade analítica e crítica nos jovens, potenciar a criatividade e a sua estruturação em ideias de negócio.</li> <li>v. Apresentação dos trabalhos dos jovens à restante comunidade escolar, num espírito semelhante a outras atividades curriculares.</li> <li>vi. Envolvimento da comunidade empresarial, nomeadamente através da facilitação do seu encontro com os jovens, no sentido de proporcionar a oportunidade de contar casos de sucesso, desmistificando assim eventuais preconceitos ou desconhecimento quanto à forma de atingir sucesso na sociedade atual.</li> <li>vii. Organização, divulgação e animação do concurso escolar e regional. O concurso poderá envolver a proposta de criação de um modelo de negócio. Os melhores trabalhos poderão ser recompensados com prémios não monetários.</li> </ol>

	<p>viii. Desenvolvimento dos materiais a utilizar/disponibilizar aos alunos, de forma a poder ser utilizado futuramente pelos professores</p> <p>A partir das experiências-piloto a consultora deverá também codificar a prática desenvolvida de motivação dos alunos, incluindo os materiais utilizados e a produção de um “<u>guia de boas práticas</u>” de promoção do espírito empreendedor nos jovens.</p> <p><b>Atividade 3: Desenvolvimento de ações de informação / formação para os professores das escolas aderentes</b></p> <p><b>Atividade 4. Realização das ações de promoção do empreendedorismo, de acordo com o Programa de Trabalho</b></p> <p><b>Atividade 5. Divulgação do concurso de ideias escolares nos media regionais (jornais e rádios), no website institucional da Rede e dos diversos municípios.</b></p> <p><b>Atividade 6. Organização das sessões de apresentação dos trabalhos dos alunos (por escola)</b></p> <p><b>Atividade 7. Realização de grande evento de celebração da iniciativa onde se entregarão os prémios e menções honrosas aos alunos (evento intermunicipal).</b></p> <p><b>Atividade 8. Elaboração de relatório final de avaliação das iniciativa-piloto</b></p> <p><b>Atividade 9. Realização de reunião para discussão com representantes das escolas para eventual alargamento para outras escolas.</b></p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Realização de ações de promoção nas escolas piloto (4).</li> <li>  Realização de concurso escolar (4).</li> <li>  Realização de concurso regional escolar (1).</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Reunir com os representantes das escolas básicas e/ou secundárias</li> <li>  Adquirir o serviço de elaboração e implementação do Programa de Empreendedorismo nas Escolas.</li> <li>  Desenvolver os materiais para as ações.</li> <li>  Promover a divulgação das ações e dos concursos nos media regionais.</li> <li>  Elaborar o relatório final de avaliação.</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	-
<b>Destinatários</b>	Alunos do ensino básico, secundário e profissional das escolas da sub-região NUTS III Beira Interior Sul
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Sala de reuniões</li> <li>  Auditório.</li> <li>  Aquisição do serviço de elaboração e implementação das ações de empreendedorismo nas escolas.</li> <li>  Recursos humanos: coordenação da Ação.</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.

<b>A4</b>	<b>EVENTOS PERIÓDICOS DE EMPREENDEDORISMO</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> <li>4. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Realizar eventos com massa crítica relevante para descobrir novos talentos e ideias.</li> <li>  Capacitar empreendedores.</li> <li>  Estruturar o projeto empresarial.</li> <li>  Reforçar meios e instrumentos de triagem e análise dos projetos de empreendedorismo</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p>Os objetivos descritos serão cumpridos com recurso às seguintes sub-ações.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Desafios de criação de ideias.</li> <li>  Concurso de empreendedorismo.</li> <li>  Matching empreendedores e investidores.</li> </ul>

<b>A4.1</b>	<b>DESAFIOS DE CRIAÇÃO DE IDEIAS</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade das pessoas e empresas da região da Beira Interior Sul;</li> <li>  Dotar os empreendedores das competências certas para “pensar fora da caixa” e para verem oportunidades onde outros só vêem obstáculos.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p><b>Atividade 1. Definição de conteúdos dos desafios municipais: Os desafios municipais devem obedecer aos seguintes pressupostos de atuação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Envolvimento de no mínimo seis empreendedores por concelho, sob pena de não ser possível a realização da dinâmica de trabalho;</li> <li>  Abordagem aos seguintes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de Ideias: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ O que é a criatividade?</li> <li>○ O papel da memória no pensamento criativo</li> <li>○ O papel da perceção no pensamento criativo</li> <li>○ O papel do subsistema do julgamento no pensamento criativo</li> <li>○ Os 3 princípios básicos das ferramentas da criatividade</li> </ul> </li> <li>• Ferramentas da criatividade</li> </ul> </li> <li>  Exercício Prático - problema existente e soluções possíveis – trabalho em grupo</li> </ul> <p><b>Atividade 2. Implementação da Estratégia de Divulgação e do período de inscrições – preferencialmente com um mês de antecedência</b></p> <p><b>Atividade 3. Realização dos desafios observando o referido sobre o número de inscritos. Sugere-se que, caso haja algum município sem um número mínimo de seis inscritos, se implemente um modelo intermunicipal, com a agregação dos inscritos no município vizinho.</b></p> <p><b>Atividade 4. Divulgação dos resultados – notícia</b></p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  4 <i>Workshops</i> municipais</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Organização das sessões</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<p>Câmaras Municipais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Logística das sessões</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	<p>População em geral</p>
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Sala de reuniões/auditório.</li> <li>  Aquisição do serviço de conceção e implementação do Desafio.</li> <li>  Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Divulgação das ações.</li> </ul> </li> </ul>



	○ Coordenação das ações.
Financiamento	Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.

A4.2	CONCURSO DE EMPREENDEDORISMO
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
<b>Etapas de apoio ao empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Estimular o aparecimento de novas ideias de negócio e potencialmente de novos negócios.</li> <li>  Fortalecer a base económica regional.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades</b>	<p><b>Atividade 1. Definição das opções estratégicas e conteúdos dos concursos municipais com matriz regional: Os concursos devem obedecer aos seguintes pressupostos de implementação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Envolvimento da CIM e da Rede;</li> <li>  Serem acompanhados no arranque por um desafio de criação de ideias (Ação 4.1);</li> <li>  Desenvolvimento de regulamento.</li> </ul> <p><b>Atividade 2. Implementação da Estratégia de Divulgação – contínua à duração do concurso que deve ser de cerca de 1 mês</b></p> <p><b>Atividade 3. Lançamento do Concurso de Ideias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Seleção de vencedor: até 15 dias após data de conclusão do concurso</li> </ul> <p><b>Atividade 4. Apoio no desenvolvimento do Plano de negócios:</b> 24h de consultoria de apoio (3 dias/vencedor) num máximo de 96h. Os períodos presenciais de apoio terão uma duração mínima de 4 horas seguidas e deverão ser esgotadas as horas no período de um mês após a comunicação dos resultados.</p>
<b>Indicadores de realização/resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  4 Concursos de ideias</li> <li>  4 Planos de acompanhamento e consultoria</li> </ul>
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	<p>Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Organização das sessões</li> <li>  Contratação da consultoria de apoio.</li> </ul>
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	<p>Câmaras municipais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Logística das sessões</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	<p>População em geral Desempregados Estudantes ensino superior</p>
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	<p> Aquisição do serviço de consultoria  Recursos humanos: coordenação.</p>
<b>Financiamento</b>	<p>  Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.</p>

A4.3	MATCHING EMPREENDEDORES E INVESTIDORES
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um sistema de resposta em rede, para o encaminhamento e acompanhamento do empreendedor, orientado para resultados</li> <li>2. Criar uma cultura de empreendedorismo baseada nos fatores distintivos da região, transformando-os em fontes inspiradoras para negócios autossustentáveis</li> </ol>
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e avaliação da ideia</li> <li>2. Capacitação técnica do empreendedor (ou de plano de negócios)</li> <li>3. Criação e arranque da empresa</li> </ol>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Realizar eventos eficazes para o estímulo do empreendedorismo.</li> <li>  Estruturar o projeto empresarial nascente.</li> <li>  Colocar à disposição o conhecimento empírico de empresários bem sucedidos.</li> <li>  Apoiar os empreendedores na criação e arranque das empresas, eliminando obstáculos e acelerando oportunidades.</li> </ul>
Descrição das Atividades	<p>A presente ação diz respeito à organização de um encontro entre potenciais empreendedores e potenciais investidores/mentores para apresentação das ideias de negócios para apadrinhamento e / ou financiamento.</p> <p>Para a sua implementação preveem-se as seguintes atividades:</p> <p><b>Atividade 1. Definição das opções estratégicas: o encontro deve obedecer aos seguintes pressupostos de atuação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Envolvimento de empreendedores da região (10 a 20);</li> <li>  Envolvimento de investidores /entidades financiadoras da região e externas (cerca de 10);</li> <li>  Divulgação prévia dos participantes para que possa haver uma pré-seleção de quem os empreendedores pretendem contactar;</li> <li>  Realização de apresentações em sistema de <i>elevator pitch</i></li> <li>  Realização de encontros bilaterais, com duração de 20 minutos, entre empreendedores e investidores/financiadores. Caso seja manifestado o interesse por parte de alguns investidores/financiador em investir nos projetos apresentados, essa informação deverá ser comunicada à Organização no final do evento.</li> </ul> <p><b>Atividade 2. Seleção e convite a Investidores/financiadores por parte da CIM BIS</b></p> <p><b>Atividade 3. Implementação do período de inscrições – 1 mês antes.</b></p> <p><b>Atividade 4. Implementação do encontro</b></p> <p><b>Atividade 5. Análise dos resultados dos encontros</b></p> <p>Posteriormente à realização do encontro devem ser sistematizados os resultados, através do desenvolvimento dos seguintes materiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Base de dados de convidados e presentes;</li> <li>  Registo fotográfico;</li> <li>  Sínteses com definição de pontos críticos de melhoria.</li> </ul>
Indicadores de	<ul style="list-style-type: none"> <li>  1 Encontro de Matching entre investidores e empreendedores</li> </ul>

<b>realização/resultado</b>	
<b>Promotor (responsabilidades)</b>	Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul   Organização do evento.
<b>Parceiros (responsabilidades)</b>	-
<b>Destinatários</b>	Empreendedores com novas ideias de negócio e empreendedores/empresários com ideias de novos produtos Investidores/financiadores
<b>Meios físicos, humanos e logísticos</b>	Sala de aula ou equivalente.  Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Convite a investidores / financiadores.</li> <li>o Logística e coordenação do evento.</li> <li>o Análise dos resultados do encontro.</li> </ul>
<b>Financiamento</b>	Despesas podem ser incluídas no âmbito do QREN - Operação Imaterial de Apoio ao Empreendedorismo da Comunidade Intermunicipal da Beira Interior Sul.

Tabela 4. Matriz de impacto das ações previstas nas etapas de apoio ao empreendedor

	2013				2014				2015			
	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
<b>A1. ESTRUTURAÇÃO DA REDE REGIONAL BEIRA INTERIOR SUL</b>												
A1.1 AÇÕES DE COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SERVIÇOS DE APOIO												
A1.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO DA REDE												
A1.3. WEBSITE “REDE DE EMPREENDEDORISMO DA BEIRA INTERIOR SUL												
A1.4. OBSERVATÓRIO DA REDE DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO DA BEIRA INTERIOR SUL												
<b>A2. AÇÕES DE MELHORIA DOS SERVIÇOS</b>												
A2.1. MELHORIA DOS SERVIÇOS DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR												
A2.2. MELHORIA DO ACOMPANHAMENTO TÉCNICO A EMPREENDEDORES E EMPRESAS												
A2.3. SERVIÇOS AVANÇADOS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL												
<b>A3. PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO DE BASE LOCAL</b>												
<b>A4. EVENTOS PERIÓDICOS DE EMPREENDEDORISMO</b>												
A4.1. DESAFIOS DE CRIAÇÃO DE IDEIAS												
A4.2. CONCURSO DE EMPREENDEDORISMO												
A4.3. MATCHING EMPREENDEDORES E INVESTIDORES												

Legenda: Fonte: SPI, 2012

## 5. Pressupostos de sucesso



A prossecução dos objetivos estratégicos depende da criação de Rede Regional baseada em lógicas de proximidade e capaz de assegurar iniciativas permanentes de estímulo e apoio e de acompanhar, de forma personalizada, todas as ideias e negócios propostos pelos empreendedores. Este desígnio principal depende de um conjunto de pressupostos que se tornam basilares para a sua concretização:

- | Criação de rotinas reconhecidas por todos e implementadas de forma coordenada. Será primordial que todo o trabalho a desenvolver permita a criação de um calendário fixo de momentos de interação entre os parceiros da Rede (entidades referidas na Figura 5) e os empreendedores, no sentido de se consolidarem ciclos de apoio com momentos intuitivamente reconhecidos como de apoio permanente e/ou periodicamente disponíveis para impulsionar novas ideias.
- | Valorização das especificidades da Beira Interior Sul, e de cada um dos seus municípios, na promoção de um empreendedorismo fundamentalmente de base local. As especificidades e necessidades identificadas localmente deverão ser valorizadas como matéria-prima para a criação de ideias e negócios a testar local e regionalmente, mas que possam ser replicados noutros territórios – Especialização Inteligente
- | Existência de estratégias de educação e formação orientadas para a promoção do espírito crítico, a busca do conhecimento, a criatividade, a perspicácia, a ousadia e a ambição e que, simultaneamente premeiem o trabalho e o alcance de objetivos concretos. A implementação destas estratégias deverá estar associada à implementação de iniciativas escolares junto dos públicos mais jovens, e alargadas, sempre que possível, à família e à comunidade. A integração do empreendedorismo nos curricula escolares de todos os níveis de ensino será um passo preponderante para mudança do paradigma socioeconómico contemporâneo.
- | **Estabelecimento de fortes parcerias com as entidades financiadoras e gestoras de apoio financeiros.** Cabendo à rede criar um ecossistema empreendedor, através do apoio, orientação e acompanhamento, caberá às entidades que tutelam fundos de financiamento e fundos comunitários a responsabilidade de financiar diretamente potenciais negócios. Face às dificuldades de o empreendedor saber onde poderá ter apoios disponíveis para o financiamento da sua ideia, é fundamental que a rede estabeleça fortes ligações com as entidades que tutelam apoios e financiamentos (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação - IAPMEI, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional - CCDRC, Direção Regional

de Agricultura e Pescas do Centro- DRAPC, etc.) e com redes de investidores, *business angels*, empresas de fundos de investimento, fundos de capital de risco, entre outros.

- | **Compromisso e empenho direto de todos os parceiros.** Será fundamental que todas as entidades integradas na Rede assumam o compromisso de colaborarem na concretização das iniciativas e demonstrarem disponibilidade para acompanhar os potenciais empreendedores em todas as etapas do seu ciclo de desenvolvimento, desde a identificação e avaliação da ideia até à criação e maturação do seu negócio. A participação ativa dos parceiros na Rede de Apoio e a criação de hábitos permanentes de trabalho e partilha de informação, com especial destaque para a utilização de ferramentas virtuais, é chave.
- | Equilíbrio da Rede em todo o território regional, no sentido de serem disponibilizados a qualquer empreendedor as mesmas oportunidades, independentemente da sua localização. A atuação regional da Rede deverá cobrir necessidades de apoio em territórios menos preparados, através da complementaridade de serviços prestados, evitando replicar iniciativas em territórios sem capacidade para as absorver e disponibilizando localmente os apoios prestados por entidades de âmbito regional.
- | **Agilização/simplificação de processos de licenciamento e outros processos burocráticos, por parte da administração local,** no sentido de facilitar a criação e arranque das novas empresas. Além disso, é fundamental o apoio de cada município na recolha de dados relativos ao território (espaços em desuso que poderão ser reutilizados) para seja estruturada a informação a disponibilizar universalmente.
- | Sistematização e recolha permanente de informação que seja disponibilizada aos interessados nas mais diversas formas, mas com base num canal/imagem único e claro. Deve ser evitado o efeito *ping pong*, com o potencial empreendedor a ser remetido de entidade em entidade até que lhe seja dado o devido apoio.

## 6. Metas de sucesso 2015

A estratégia de promoção do empreendedorismo da Beira Interior Sul contribuirá para a afirmação da região como território competitivo, coeso e valorizador das suas próprias capacidades. **Este desígnio deverá ter reflexo em metas quantitativas que mostrem um claro impacto positivo na comunidade.**

A tabela seguinte estabelece essa bateria proposta de indicadores. A meta corresponde à referência do indicador no ano 2015 e foi considerada em termos cumulativos exceto quando indicado.

Tabela 5. Bateria proposta de indicadores.

	Indicador	META 2015	Dificuldade
Metas de sucesso 2011-2015	1. Ações de sensibilização e capacitação	2/ano/região ou 2/ano/concelho	*
	2. Potenciais empreendedores presentes nas ações de sensibilização e capacitação promovidos (média)	0,3% da população em idade ativa	**
	3. Ações nas escolas	1 ação/ano escolar	*
	4. Alunos participantes das ações nas escolas (média)	30% da população escolar	**
	5. Concursos de ideias	1 concurso/ano	*
	6. Potenciais empreendedores participantes nos concursos de ideias	0,2% da população em idade ativa	**
	7. Referências nos media regionais	1 referencia/mês	*
	9. Sessões de criatividade/ateliers de ideias	2/ano/região ou 2/ano/concelho	*
	10. Potenciais empreendedores participantes nas sessões de criatividade (média)	0,3% da população em idade ativa	**
	11. Planos de negócios elaborados	50% do número de empreendedores participantes nas ações de capacitação	*
	12. Sessões de esclarecimento	2/ano/região ou 2/ano/concelho	*
	13. Sessões entre mentores e empreendedores	2/ano/região ou 2/ano/concelho	**
	14. Empreendedores acompanhados	50% do número de empreendedores participantes nas ações de capacitação	**
	15. Novas empresas criadas	20% do número de empreendedores com acompanhamento técnico especializado	***
	17. Parcerias com empresários	2 empresários/concelho	**

Considerando a bateria de indicadores apresentada e que, no Plano de Ação, será detalhada por atividade/iniciativa proposta, importa desde já vincar a relevância de estabelecer mecanismos de avaliação e monitorização (figura seguinte) que permitam a introdução de melhorias sistemáticas no processo de atuação e no funcionamento da Rede Regional.



A bateria de indicadores e as metas 2015 propostas deverão ser alvo de monitorização periódica no sentido de se averiguar a necessidade ou não de se introduzirem processos de melhoria.



Figura 13. Elementos constituintes do ciclo de monitorização da estratégia

Fonte: SPI, 2012

## 7. Modelo de implementação

O modelo de implementação da estratégia e projetos que vierem a ser definidos e integrados no Plano de Ação deverão assentar numa lógica de trabalho em rede, sustentada na concertação entre entidades para que as atividades oferecidas tenham um caráter complementar e sequencial. Neste contexto, considerando a pertinência de simplificar o quadro regional de apoio ao empreendedor, sugere-se que todas as entidades que integram a Rede possam integrar um grupo de trabalho regional de caráter permanente que reúna periodicamente.

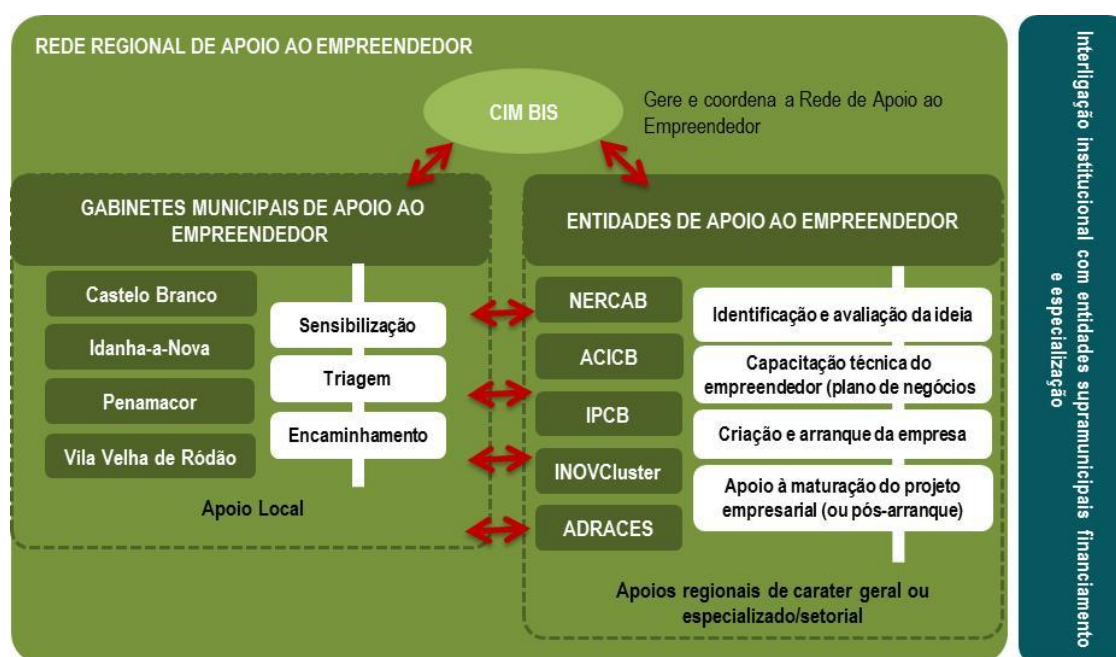


Figura 14. Esquema metodológico da Rede Regional de Apoio ao Empreendedor da CIM BIS

Fonte: SPI, 2012.

De forma simplificada propõe-se que a rede funcione com um Núcleo de Implementação constituído pelos seguintes elementos:

- A **CIM BIS** será a entidade gestora e coordenadora do Plano de Ação Territorial e, como tal, facilitadora da Rede Regional de Apoio ao Empreendedor;
- Os quatro **Gabinetes Municipais de Apoio ao Empreendedor** funcionarão como *front-office* de cada município no apoio disponibilizado aos potenciais empreendedores. Estes gabinetes deverão ser capazes de proceder à análise da situação e encaminhar o empreendedor para as

entidades da Rede que melhor respondam às necessidades detetadas<sup>3</sup>. Propõe-se também a criação de **Gabinetes de Apoio** especificamente direcionadas para empresas do **Turismo e Agricultura**.

- As **entidades regionais de apoio ao empreendedor (EAR), parceiros nucleares**, terão a função de promover o empreendedorismo e/ou prestar um apoio efetivo aos empreendedores através de serviços especializados.

Complementarmente, será determinante o envolvimento das **entidades supramunicipais** (parceiros estratégicos) que tutelam programas e serviços especializados de apoio ao empreendedor, pelo apoio institucional e possibilidade de financiamento direto aos empreendedores. O IAPMEI e a CCDRC são duas das entidades nesta categoria.



Figura 15. Percurso do empreendedor

Fonte: SPI, 2012

Em termos operacionais pretende-se assegurar um conjunto de respostas que orientem o empreendedor no seu percurso individual, desde a identificação da ideia de negócio até à constituição da empresa e

<sup>3</sup> Quando o empreendedor se encontra já numa fase avançada, designadamente, na fase da constituição da empresa, importa assinalar a importância dos serviços existentes em <http://www.portaldapempresa.pt/cve/pt> e nos balcões do empreendedor que fisicamente podem ser disponibilizados pelos municípios e fornecer informação sobre o processo.

posterior consolidação. Simultaneamente, a intervenção no âmbito da sensibilização para o empreendedorismo, através da implementação de ações regulares em todos os municípios, pretende incitar o surgimento de novas ideias de negócio.

### **Núcleo de implementação**

O Núcleo de Implementação será **constituído** pelos seguintes elementos:

- Coordenador Técnico da CIM BIS;
- Um elemento técnico de cada autarquia, preferencialmente o gestor do Gabinete Municipal de Apoio ao Empreendedor – 4 elementos (um por município);
- Um representante de cada Entidade de Apoio ao Empreendedor;
- Empresas externas com as quais tenham sido contratualizados serviços para a implementação do Plano de Ação.



Ao Núcleo de Implementação **competete**:

- Analisar e reportar o andamento da execução dos projetos do PATPE, nomeadamente no que concerne ao desempenho de cada entidade face ao seu papel na Rede;
- Recolher os indicadores de execução que permitam a atualização do barómetro de implementação da Operação e respetivo PATPE;
- Promover sessões de *networking* entre as entidades de apoio ao empreendedor da Rede Regional da Beira Interior Sul – estas sessões terão um carácter regional ou municipal consoante as temáticas e problemáticas a abordar;
- Disseminar os resultados das reuniões do Núcleo de Implementação junto de todos os elementos da Rede Regional (entidades de apoio ao empreendedor), através do envio de informação ou da realização de reuniões presenciais a ocorrer municipalmente;
- Reportar, nas reuniões periódicas ou isoladamente, caso assim se justifique, as dificuldades, desvios e problemas encontrados durante a implementação do PATPE;
- Propor ações de melhoria do processo;
- Propor a entrada e saída de entidades da Rede Regional de Apoio ao Empreendedorismo.

O Núcleo de Implementação deverá **reunir** mensalmente no arranque do projeto, adaptando a periodicidade das reuniões à medida que sejam adquiridos hábitos e rotinas de trabalho. Sugere-se que, nessa altura, as reuniões se realizem trimestralmente de forma ordinária

Sugere-se que o local das reuniões seja rotativo por cada um dos quatro municípios da rede.

As reuniões do Núcleo de Implementação deverão ser convocadas com uma antecedência mínima de cinco dias úteis, por correio eletrónico ou qualquer outro meio eficaz para o efeito. Da convocatória constarão o local, a data e hora, a ordem de trabalhos e qualquer documentação sujeita a apreciação no âmbito da reunião.

Compete ao Núcleo Coordenador a produção e organização da ordem de trabalhos e de outros documentos de apoio à discussão de assuntos de interesse para a parceria como:

- A evolução da execução física e financeira das ações do Programa de Ação;
- A avaliação das metas e objetivos estabelecidos;
- A identificação e discussão de constrangimentos à execução do Plano de Ação;
- A sugestão de ações para melhoria de execução do Plano de Ação por parte dos respetivos promotores e executores;
- A discussão de outras matérias relevantes para a execução do Plano de Ação e para o sucesso da profusão de uma cultura de empreendedorismo na Beira Interior Sul.

Sendo da responsabilidade do Núcleo Coordenador, em cada reunião deverão ser registadas as presenças e elaborada uma síntese da qual devem constar a ordem de trabalho e as conclusões resultantes da reunião.

Co-Financiamento:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Promotor:



Apoio técnico:

