

Preparado para:



Preparado por:



Co-financiado por:



O empreendedorismo diz respeito à
produção de riqueza e não à
produção de ricos.

(Trigo, 2003)

Índice



6-18

Tâmega e Sousa

Caracterização da região ao nível dos principais indicadores que fundamentam o *estado da arte* do empreendedorismo económico.

- 07 Análise Económica
- 13 Pessoas e Capacidades
- 16 Comunidade e Espírito Empreendedor



19-35

Visão Estratégica

Proposta de visão de competitividade do território, capaz de mais eficazmente orientar o propósito e trabalho do Ecossistema de Suporte à Ação Empreendedora do Tâmega e Sousa.

- 20 Contexto
- 27 Oportunidades Tâmega e Sousa
- 30 Visão de Competitividade Tâmega e Sousa



36-65

Plano de Ação

Contextualização e Proposta de Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo do Tâmega e Sousa, para o horizonte temporal 2014-2015.

- 37 Empreendedorismo e Condições de Sucesso
- 41 Implementação e Monitorização
- 46 Programas de Ação

Sumário Executivo 1 Metodologia 2 Reserva Técnica 3 Conceptualização 4 Anexos (a incluir na versão final do relatório)

Sumário Executivo

O Plano de Ação Empreendedorismo 2020 - publicado pela Comissão Europeia em Setembro de 2013 - reconhece que o empreendedorismo é um poderoso e manifesto condutor de crescimento económico e criação de empregos.

Entendido em termos económicos como: "toda a ação humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da atividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados" (OCDE), o empreendedorismo é uma medida do dinamismo de uma região.

Pelo diagnóstico da região do Tâmega e Sousa, compreende-se um território marcado por fragilidades históricas e estruturais. Não obstante, encontra-se igualmente um território resiliente e uma geração jovem e em crescendo de capacitação técnica em cada um dos 11 municípios que o compõe.

Os sinais do ambiente empreendedor no Tâmega e Sousa denunciam diferenças significativas entre setores e municípios, sendo que, atualmente, a palavra de ordem é recuperação, de um período de perdas significativas nos principais indicadores demográficos e de performance da maioria das empresas.

Na procura de uma identidade regional, e de um propósito que motive quase meio milhão de habitantes na procura conjunta de uma comunidade mais rica, inclusiva e sustentável, é inegável o reconhecimento do papel e força atuais da indústria transformadora. Em conformidade, é traçada uma estratégia de especialização inteligente, que realmente reconhece este ativo.

Daqui emerge uma visão agregadora de longo prazo, sustentada em pessoas e saber fazer geracionais - transformar o Tâmega e Sousa numa região vibrante, capaz de gerar mais e melhor emprego, ancorada numa indústria transformadora *inter-clusterizada*

reconhecida internacionalmente pela sua capacidade, excelência, e arte, na geração de produtos e serviços de elevado valor acrescentado.

Esta visão é sustentada por uma larga cadeia de oportunidades estratégicas e tecnológicas, reconhecidas pelo Tâmega e Sousa, mas também por vizinhos territoriais ou institucionais, num contexto onde também o futuro e financiamento da Europa faz largos apelos à Reindustrialização.

O desenho de um Ecosistema Empreendedor, entendido como o conjunto de agentes e ações organizados com o propósito de criar um ambiente facilitador para o empreendedor urge mais do que nunca. Mas o Tâmega e Sousa está apenas a iniciar o seu caminho, e este é um Plano de Ação com um horizonte temporal de apenas 2 anos (2014-2015), pelo que a sua ambição não deve ser contida, mas contextualizada.

Neste período, o Ecosistema deverá atuar ao nível das determinantes do empreendedorismo, isto é, condições estruturais facilitadoras à ação empreendedora. São elas: (i) o quadro institucional e regulatório, (ii) as condições de mercado, (iii) acesso a financiamento, (iv) tecnologia e, investigação e desenvolvimento, (v) capacidades empreendedoras, (vi) cultura empreendedora, (vii) equipamentos, serviços e programas.

Os objetivos estratégicos do Plano de Ação para o Tâmega e Sousa incluem:

- Despertar a comunidade para o valor económico e social do empreendedorismo;
- Desenvolver um conjunto de ações e agentes capazes de ajudar a capacitar o empreendedor; e
- Orientar a ação empreendedora (principalmente) para a valorização dos principais ativos da região.

Em conformidade são propostos 10 Programas de Ação, cada um deles conteúdo um ou mais Projetos Âncora, sendo que a ambição apresenta-se contextualizada pela prioridade com que estes programas podem ser implementados.

Este Plano não é um estudo. É um convite à Ação!

Metodologia

A **metodologia técnica e científica**, aplicada na elaboração do Plano de Ação, foi cuidadosamente considerada. Tratando-se de um estudo e planeamento estratégico de um dos mais relevantes vetores do desenvolvimento económico do Tâmega e Sousa, a condução dos trabalhos assentou desde logo na criação de um ecossistema de colaboração com agentes locais. Para além do seu contributo único e próximo da realidade, a sua participação na construção da visão torna toda a equipa corresponsável na sua implementação e coordenação futuras.

Neste sentido, a elaboração e implementação do Plano de Ação são sustentadas na Equipa Técnica Especializada (ETE) e no Grupo de Trabalho para a Promoção do Empreendedorismo (GTPE). Em paralelo, são incluídos Parceiros Estratégicos na promoção e suporte às dinâmicas empreendedoras em toda a região.

O funcionamento deste modelo é ancorado na **Equipa Técnica Especializada** constituída por um representante da CIM-TS, um representante de cada município e pelo CETS. O seu papel na implementação do Plano de Ação é de âmbito essencialmente estratégico.

O **Grupo de Trabalho de Promoção do Empreendedorismo** (GTPE) à escala regional é constituído pelos membros da equipa técnica, a que se somam representantes dos parceiros locais determinantes para a elaboração do Plano de Ação, organizados por áreas de intervenção:

- Ensino – Universidades, escolas secundárias/profissionais, escolas básicas;
- Apoio Empresarial - associações empresariais locais, regionais e sectoriais;
- Desenvolvimento Local/Social – Associações de Desenvolvimento Local, IPSS, etc.;
- Emprego – Centros de Emprego, Gabinetes de Inserção Profissional.

A este grupo cabe a disseminação da informação pelos restantes parceiros locais que não o integrem, mas que localmente terão um papel complementar na promoção de um ecossistema empreendedor. O seu papel no futuro, será o da garantia de porta de entrada e pontos de acolhimento ao empreendedor e à comunidade, para o apoio no conjunto de necessidades por estes sentidas.

Os **Parceiros Estratégicos** são indivíduos ou entidades de relevância regional que, pelo seu conhecimento, interesse ou papel na região, ajudam a construir cenários de futuro. Desenvolvem igualmente programas e iniciativas de suporte ao empreendedor que se poderão revelar fundamentais para sustentar o Plano de Ação de apoio ao empreendedorismo.

Relativamente aos demais elementos técnicos processuais, segue-se a calendarização dos trabalhos.

A **duração do trabalho compreendeu 90** (noventa) dias de atividade, iniciados em 26 de Setembro de 2013, com a assinatura do competente contrato de adjudicação pela Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa.

De acordo com o processo de trabalho preconizado, foi solicitada a indicação de um representante por cada município para integrar a Equipa Técnica especializada.

Decorrente do processo eleitoral autárquico, este expediente mostrou-se especialmente moroso tendo em vista os prazos a cumprir para o cumprimento contratual. Pese embora tal facto, a **Equipa Técnica Especializada constituiu-se** com os seguintes elementos:

Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa - Adão Ribeiro

Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa, Representantes - Paulo Dinis, Joel Costa, Cláudio Ferreira, António Moreira e Osvaldo Magalhães

Autarquias - Representantes:

Câmara Municipal de Amarante - André Magalhães

Câmara Municipal de Baião - José Lima

Câmara Municipal de Castelo de Paiva - Cláudia Soares e Conceição Teixeira

Câmara Municipal de Celorico de Basto - Francisco Xavier Martins
Câmara Municipal de Cinfães - Pedro Semblano
Câmara Municipal de Felgueiras - Moura Rodrigues e José António Barbieri
Câmara Municipal de Lousada - Cristina Moreira
Câmara Municipal de Marco de Canaveses - Manuel Moreira e Ricardo Araújo
Câmara Municipal de Paços de Ferreira - Joaquim M. Carneiro Leão
Câmara Municipal de Penafiel - Pedro Miguel Cepeda
Câmara Municipal de Resende - Maria José Dias

Em particular com a Equipa Técnica Especializada foram conduzidas 4 reuniões:
04.12.2013 | 11.12.2013 | 17.12.2013 | 23.12.2013

A auscultação a todas as equipas de trabalho e à comunidade foi também trabalhada através de um **Sistema de Inquirição** quer incluía uma bateria de inquéritos e Entrevistas Guiadas, cuja aplicação na íntegra não foi possível, devido ao atraso já referido. Neste ante-projeto de Plano de Ação refere-se apenas, a título de exemplo, o Guião de Entrevista aplicado aos Presidentes de Câmara Municipal, que pode ser visualizado aqui:

(https://docs.google.com/forms/d/1RwUOnzVqDBHwEB1wgbE2CeDdA5flNpKfVYyZtm_2fY0/viewform).

Os elementos de diagnóstico mais relevantes, e igualmente em falta, são os que dizem respeito aos **ativos reais e planeados por município em matéria de suporte à ação empreendedora**. Sobre esta matéria, remete-se para a Reserva Técnica.

A metodologia considera também a complementaridade com a Agenda para a Empregabilidade, designadamente ao nível da sua estrutura orgânica e modo de funcionamento.

PLANO DE AÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO DO TÂMEGA E SOUSA

Relativamente à Metodologia Científica para a construção da Visão e do Plano de Ação, relevam ainda (i) os referenciais técnico-científicos em matéria de empreendedorismo e (ii) as metodologias de pensamento para problematizar e trabalhar soluções.

Sobre os **referenciais Técnico-Científicos** em matéria de empreendedorismo, destaca-se o trabalho de Nadim Ahmad e Anders Hoffmann, largamente disseminado na Comissão Europeia, e promovido enquanto manual de boas práticas, principalmente ao nível do enquadramento e medição do empreendedorismo. Não obstante, muitos outros referenciais foram sendo utilizados, e devidamente destacados.

Na problematização dos diagnósticos efetuados e em particular na abordagem às potenciais soluções considerou-se **fundamental trabalhar com um *mindset* próximo do empreendedor**. Neste contexto, foram utilizadas ferramentas comumente utilizadas em contexto de inovação organizacional, tais como a matriz Business Model Generation®, *Consumer Experience*, ou mesmo *Service Design Thinking*.

As diferentes equipas de trabalho foram permanentemente desafiadas a pensar risco e a pensar resultados, e em consequência, o Plano de Ação assim o reflete.

Em toda a estratégia definida e em todos os Programas de Ação, o *Plano* é em tudo semelhante a um plano empreendedor...

... tem uma proposta de valor, dirigida a segmentos de mercado muito específicos. O produto/serviço chega a estes mercados fazendo uso de um canal de distribuição de base municipal, com parceiros estratégicos fundamentais. Todos os outros elementos do modelo de negócio também estão no plano, muito embora o mais relevante é mesmo o que a proposta de valor traz aos seus investidores - **qual é a métrica do resultado?**

Riqueza Económica | Emprego | Bem Estar Social

RESERVA TÉCNICA

No âmbito da metodologia definida para o projeto, foram solicitadas informações a cada um dos municípios, relativamente aos elementos que permitissem melhor diagnosticar o conjunto de Entidades, Sistema de Incentivo e Financiamento, Infraestruturas, Programas de Formação/Aceleração e outros elementos, que suportam a dinâmica empreendedora do Tâmega e Sousa. Foi pedida uma análise aos últimos 7 anos, e igualmente o plano para os próximos 2 anos (2014-2015). A taxa de resposta foi residual não tendo sido possível sistematizar até à data de final de projeto quaisquer informações, à escala que se pretende para o trabalho.

Do mesmo modo, não foi possível obter pelo Sistema de Inquirição massa crítica que permitisse também melhor instruir o diagnóstico global na perspetiva das necessidades e projetos de futuro para a região, sentidas e planeadas pelos diferentes públicos na comunidade.

Pelo exposto, acresça-se que, relativamente a uma área importante do empreendedorismo - incubação empresarial, o Plano de Ação só considerará uma análise à dinâmica do Tâmega e Sousa (e respetivas recomendações), após este diagnóstico municipal estar concluído.

Considera-se portanto que ambos os trabalhos (diagnóstico municipal e sistema de inquirição) deverão ainda decorrer e ser incluídos numa fase posterior, **dando lugar a um Relatório Final.**

Conceptualização

O empreendedorismo está na moda. Como tal, frequentemente, muito do que representa tem vindo a ser individual ou coletivamente apropriado por simples *cópia das massas*, mascarando-se assim o seu valor real na transformação das sociedades.

O tema, embora histórico (Schumpeter, 1934), ganha sempre particular força em momentos difíceis, como os que se atravessam atualmente, e é muitas vezes neste contexto, que se revisitam as certezas sobre o **efeito económico do empreendedorismo**, enquanto fonte de estímulo e concretização de inovação e riqueza.

Empreendedorismo. De acordo com a OCDE, o **empreendedorismo** é “toda a ação humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da atividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados”. Não obstante, o empreendedorismo é visto hoje de forma mais abrangente, incluindo o empreendedorismo de base social, e o **intraempreendedorismo** (novos projetos/negócios em empresas já criadas). Pelo exposto se compreende, que o empreendedorismo não diz respeito (só) à criação de empresas, nem é exclusivo aos mais jovens, nem tão pouco pode ser entendido como a solução fácil para o desemprego. Etimologicamente, o termo de origem francesa refere-se “àquele que toma o que está entre”, “agarrar o que ainda não foi agarrado”. O empreendedorismo é acima de tudo uma atitude que se traduz num comportamento de geração de valor, de forma sistematizada e contínua. Empreender implica **concretizar valor e distribuir** esse valor, pelo que se reforça a sua importância na construção de comunidades mais ricas e sustentáveis.

O Empreendedor. Na temática “o empreendedor nasce ou faz-se”, multiplicam-se os estudos e pontos de vista, mas a maioria é uníssona quanto à

existência de fatores de **predisposição para o empreendedorismo** como a capacidade de iniciativa, a apetência para assumir riscos e capacidade de inovação. Mas, também se entende, que é possível **capacitar o empreendedor**, via atualização, complementaridade, ampliação e aquisição de competências necessárias à sua atuação num contexto de mudança (Ribeiro, J.C., Remoaldo, P.C., 2009).

O Ecossistema Empreendedor trata do conjunto de **agentes e ações** organizados e com o propósito de criar um **ambiente propício ao exercício do empreendedorismo**, atuando no empreendedor e na envolvente. O grande capital de conhecimento e experiências de diversos ecossistemas empreendedores tem levado à solidificação conceptual de que as melhores práticas de suporte são aquelas que se centram no empreendedor, e não no percurso em si do empreendedorismo.

Ao ecossistema empreendedor, também se pede concretização de valor (normalmente medido em riqueza, emprego e bem-estar), sendo que a sua operacionalização é normalmente feita em torno dos **determinantes do empreendedorismo** - condições tidas como favoráveis à ação empreendedora. São determinantes do empreendedorismo , (i) quadro institucional e regulatório, (ii) condições de mercado, (iii) acesso a financiamento, (iv) tecnologia e, investigação e desenvolvimento, (v) capacidades empreendedoras, (vi) cultura empreendedora, e (vii) equipamentos, serviços e programas.

O Ecossistema atua no empreendedor, identificando-o, situando o seu projeto e capacitando-o para a ação. Por sua vez atua na envolvente (in)formando, aculturando e dinamizando toda a comunidade.

Um ecossistema deve estar intrinsecamente relacionado com a **cultura do território** onde missiona atuar, sob pena de se perder de vista o(s) ator(es) que importa servir.

Para efeitos do **Plano de Ação Para a Promoção do Empreendedorismo do Tâmega e Sousa**, considerar-se-á apenas o empreendedorismo de base económica (incluindo intraempreendedorismo). Ao nível do Ecossistema, apontam-se o conjunto de interlocutores e ativos na região com implicações ou potencial de atuação no exercício do empreendedorismo em todos os municípios que compõe o Tâmega e Sousa.

Tâmega e Sousa

Caracterização da região ao nível dos principais indicadores que fundamentam o *estado da arte* do empreendedorismo económico.

Atividade Económica

Caracterização da estrutura produtiva e das principais dinâmicas económicas. Contextualização nacional, europeia e por setor. Identificação de âncoras de desenvolvimento regional.

Pessoas e Capacidades

Caracterização do mercado de trabalho. Níveis de empregabilidade e concentração de emprego. Perfis de habilitação e competências técnicas. Identificação das respostas formativas.

Comunidade e Espírito Empreendedor

Análise quantitativa e qualitativa às dinâmicas de empreendedorismo. Identificação dos ativos e ações municipais de suporte atual ao empreendedor. Caracterização do ecossistema regional de apoio ao empreendedorismo.



Vale de Sardoura, Castelo de Paiva

TERRITÓRIO

O Tâmega e Sousa é uma das 8 regiões administrativas NUTS III que compõe a NUTS II Norte. Inclui os concelhos de Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende.

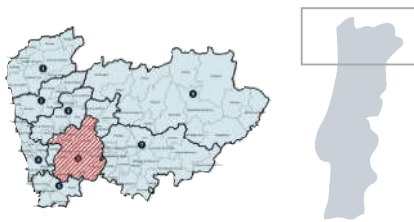


Figura 1. Mapas: Portugal, Região Norte, Tâmega e Sousa

Área total: 1831 Km²

430.620 habitantes

(INE, 2012)

Nos últimos anos, a região passou por algumas alterações administrativas. Os municípios de Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto integraram a sub-região do Ave. Ribeira de Pena integrou a sub-região do Alto Trás-os-Montes. E, em 2013, Paredes deixou a Comunidade Intermunicipal do Tâmega e

Sousa para se juntar à Área Metropolitana do Porto. Algumas estatísticas são por este motivo mais difíceis de apurar, pelo que alguns dados e gráficos (devidamente assinalados com TAMS.15), ainda consideram a anterior composição administrativa.

RIQUEZA E TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO

A análise ao PIB *per capita* coloca o Tâmega e Sousa, em 2012, no penúltimo lugar da lista das 28 regiões NUTS III de Portugal Continental - a mesma posição que ocupava em 1995, e a cerca de 67 pontos percentuais do líder da tabela - Grande Lisboa.

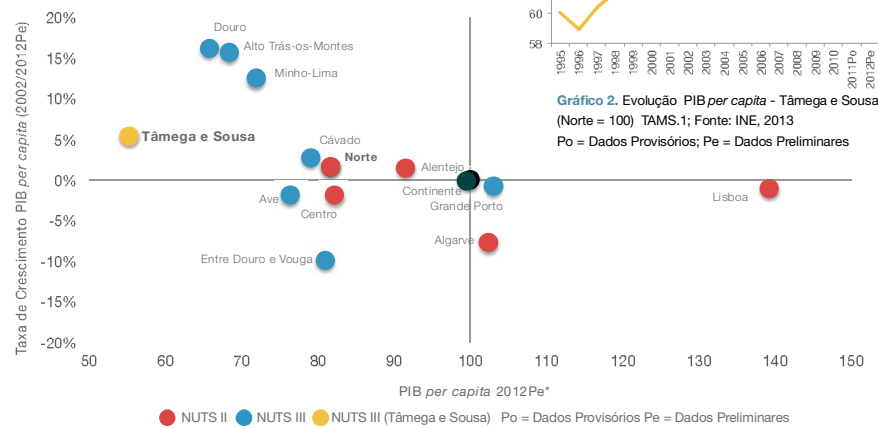


Gráfico 1. PIB per capita - Valores (2012) e Taxa de Crescimento (2002/2012) (Portugal = 100) TAMS.15; Fonte: INE, 2013

A trajetória de crescimento é no entanto positiva, ocupando o Tâmega e Sousa a 8ª maior taxa de crescimento no mesmo período (preços correntes). Tendo o Norte por referência (índice 100), a região também assume o fim da tabela a uma distância de mais de 30 pontos percentuais, mas volta a demonstrar uma dinâmica de crescimento positiva (gráfico 2), com aproximação residual, mas constante, ao Norte.

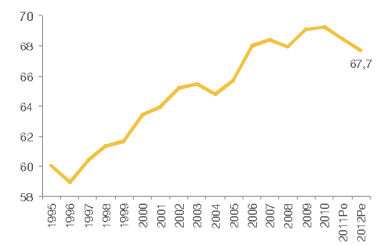


Gráfico 2. Evolução PIB per capita - Tâmega e Sousa (Norte = 100) TAMS.1; Fonte: INE, 2013
Po = Dados Provisórios; Pe = Dados Preliminares

TÂMÉGA E SOUSA | ATIVIDADE ECONÓMICA

No contexto Europeu, o Tâmega e Sousa (região PT115) também assume distância significativa do ideal de convergência - PIB *per capita* inferior a 50% da média da UE27 (TAMS.15, 2010; Eurostat, 2013).

Este retrato tem vindo a ser afirmado em dezenas de estudos, os quais ao longo de mais de uma década têm perpetuado a imagem de uma região pobre.

Ao nível dos indicadores relevantes para a compreensão da riqueza produzida, destaca-se a *Produtividade Aparente do Trabalho*, na qual, o Tâmega e Sousa (TAMS.15), em 2010, figura cerca de 65% da referência nacional (INE, 2013).

Não obstante, a taxa de crescimento no período 2005-2010, o Tâmega e Sousa realça-se positivamente no contexto da região Norte (ver gráfico 3).

O Tâmega e Sousa (TAMS.11) **contribui para 2,16% do Valor Acrescentado Bruto Nacional (VAB)**, e 8% do VAB do Norte.

O contributo para a riqueza da região assume diferentes pesos por município, num alinhamento próximo com o peso da população residente em cada um na região do Tâmega e Sousa.

Apresenta-se seguidamente o VAB por município, separando-os em 2 grupos, cuja distinção será relevante mais adiante (racional de pesos setoriais por eixo regional).

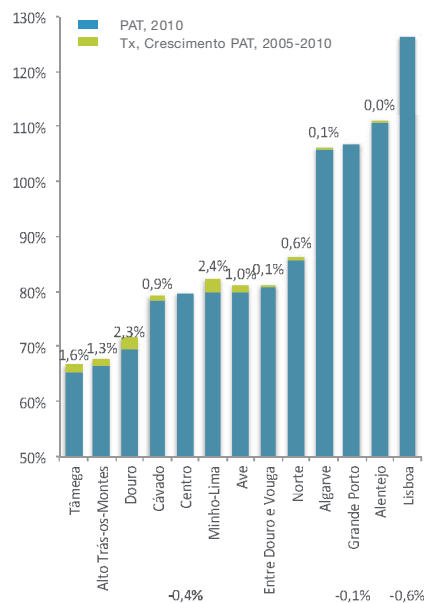


Gráfico 3. Produtividade Aparente do Trabalho (PAT), 2011 TAMS.15 (Portugal = 100); Fonte: INE, 2013

Eixo Regional 1 (12% VAB TAMS) - Castelo de Paiva (3,66%), Baião (2,45%), Celorico de Basto (2,36%), Cinfães (2,33%) e Resende (0,84%).

Eixo Regional 2 (88% VAB TAMS) - Felgueiras (20,44%), Penafiel (19,58%), Paços de Ferreira

(13,78%), Amarante (12,19%), Marco de Canaveses (12,13%), Lousada (10,24%).

Pela análise ao gráfico 4 é possível destacar no Tâmega e Sousa (TAMS.11) a contribuição dos setores das Indústrias Transformadoras (40%), Construção (22%) e Comércio. (16%).

O setor primário é residual, e o terciário é praticamente dominado pelo Comércio.

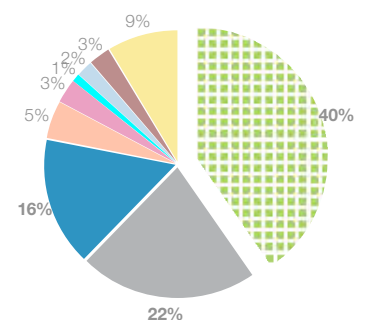


Gráfico 4. Valor Acrescentado Bruto das Empresas por Município, CAE-Rev.3 2011, TAMS.11; Fonte: INE, 2013

- Indústrias Transformadoras
- Construção
- Comércio por Grosso e a Retalho + Reparação de Veículos
- Atividades de Saúde Humana, e Apoio Social
- Alojamento, Restauração e Similares
- Captação, Tratamento e Distribuição de Água + Resíduos
- Atividades Imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Outros

VALOR ACRESCENTADO

Indústria Transformadora **40%**

Construção **22%**

Comércio **16%**

Em ambos os eixos, as atividades económicas mais relevantes mantêm-se, sendo que no Eixo 1, a Construção sobe à 1ª posição, pese embora venha a ceder terreno nos últimos anos para a Indústria.

EIXO 1 | Construção (31,32%), Indústria (19,21%), Comércio (13,6%). Atividades Imobiliárias (10,30%), Captação, tratamento e distribuição de água (...) (6,36%), Alojamento, Restauração e Similares (4,12%).

EIXO 2 | Indústria (43,45%), Construção (20,83%), Comércio (16,21%). Atividades de Saúde Humana e Apoio Social (5,05%), Alojamento, Restauração e Similares (2,83%).

Felgueiras, Paços de Ferreira e Lousada são os municípios mais industrializados. Sem Felgueiras, a Indústria representaria 33,22% do VAB do Tâmega e Sousa a 11, um número ainda assim expressivo.

Entre 2008 e 2011, a Construção tem vindo a registar perdas significativas ao nível do Número de Empresas (-12%), Pessoal ao Serviço (-21,8%) e Volume de Negócios (-19,7%). Acresce ainda que o setor já traduz bastante deslocalização de projetos e obras no

estrangeiro, pelo que o valor em termos de estabelecimentos locais é menor. Também o Comércio, embora com taxas menos expressivas, regista declínio nos mesmo indicadores (-7,8%, -2,9% e -6%); INE, 2013.

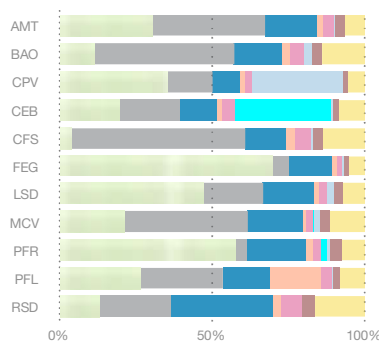


Gráfico 5. Valor Acrescentado Bruto das Empresas por Município, CAE-Rev.3 2011; Fonte: INE, 2013 (Legenda, conforme gráfico 4).

Desde 2008, a Indústria Transformadora nos 11 concelhos do Tâmega e Sousa tem igualmente registado perdas no Número de Empresas (-7,7%), e Pessoal ao Serviço (-3,7%). Não obstante, até 2011, a taxa de crescimento registada no indicador de Volume de Negócios, foi de +20,3%, em contra ciclo com praticamente todas as atividades económicas.

A Indústria Transformadora do Tâmega e Sousa representa 10% do VAB do Norte e 4,3% de Portugal (TAMS11, 2011; INE, 2013).



Figura 2. Campanha 2012, Portuguese Shoes, Fonte: APPICAPS

A Indústria Transformadora emprega 40% do pessoal e gera 36% do volume de negócios

A **Especialização Produtiva do Tâmega e Sousa é marcadamente industrial**, sendo que 80% do Valor Acrescentado na Indústria Transformadora (2011), é composto pelas seguintes atividades (INE, 2013):

- Indústria do Couro/Produtos de Couro (30,27%)
- Indústria do Vestuário (21,44%)
- Fabrico de Mobiliário e de Colchões (11,92%)
- Fabricação de Produtos Metálicos, exceto máquinas e equipamentos (8,79%)
- Indústrias Alimentares (3,83%)
- Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos (3,69%); e.g. Pedra Natural

Ao nível dos indicadores de performance, destaca-se o município de Felgueiras, cujo desempenho no setor de Calçado tem um efeito de arrastamento notório nas estatísticas de toda a região.

Os 5 concelhos que integram o Eixo 1 (Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães e Resende), também validam praticamente o mesmo núcleo central de atividade económica, pese embora numa

ordem diferente. Acrescem-se ainda 2 atividades diferentes, de modo a manter o rácio aproximado de 80% na composição da indústria transformadora:

- Fabricação de Produtos Metálicos, exceto máquinas e equipamentos (32,83%)
- Indústria do Couro/Produtos de Couro (16,98%)
- Indústria do Vestuário (10,17%)
- Indústrias Alimentares (7,38%)
- Indústria da Madeira e Cortiça; Obras de Cestaria e Espartaria (4,87%)
- Indústrias das Bebidas (4,74%)
- Fabrico de Mobiliário e de Colchões (4,92%)

Será ainda possível extrapolar algumas estatísticas de comércio, com dados apenas para a NUTS II Norte, que apontam para 2012, um peso conjunto no volume de vendas no comércio a retalho dos produtos de vestuário, calçado e mobiliário de cerca de 40% (INE, 2013).

PERFIL EXPORTADOR

Em comparação com todas as regiões NUTS III do Norte e todas as regiões NUTS II, o Tâmega e Sousa revela o seu cariz fortemente exportador com a melhor taxa de cobertura das importações pelas exportações (2011) - 245% (Pordata, 2013).



Figura 3. Indústria Têxtil

Dados provisórios de 2012 (INE, 2013) mostram ainda que todos os municípios exportam mais bens dos que importam (Baião com a melhor taxa - 726%). Felgueiras é responsável por 47,5% das exportações, seguido de Paços de Ferreira (22,1%) e Lousada (10,5%) e Penafiel (9,8).

82% das exportações
são destinadas à UE

A União Europeia é também fonte de 91% das importações. Dados do Tâmega e Sousa (TAMS.15; INE 2013) revelam ainda que 60% das exportações se destinam a 4 principais mercados, sendo que Espanha assume 22% do total. A região apresenta ainda um rácio de intensidade exportadora de cerca de 30%, isto é, destacando-se a importância das exportações no total de vendas na região.

O indicador da intensidade exportadora tem vindo a crescer sustentadamente, destacando-se também das outras regiões NUTS III, sugerindo que a região tem estado a voltar-se mais para o exterior (ver gráfico 6).

Em 2011, o peso das exportações do Tâmega e Sousa (TAMS.15; Pordata 2013) era de 8% e 3%, respetivamente na região Norte e Portugal.

Talvez o indicador menos expressivo seja o que mais denuncia o perfil produtivo da região. De facto, apenas 0,19% das exportações do Tâmega e Sousa, se referiam em 2012 (dados provisórios; INE 2013) a bens de alta tecnologia (aqueles que requerem mão de obra altamente qualificada).

(apenas) **0,19% das exportações**
bens de alta tecnologia

Denota-se também que durante os principais anos da crise *subprime*, o Tâmega e Sousa sofre com a recessão internacional, mas muito menos do que outras regiões.

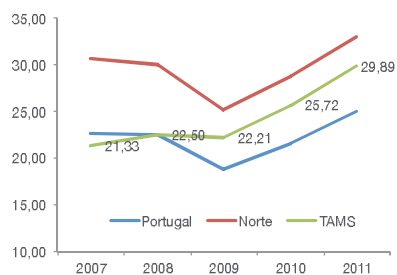


Gráfico 6. Evolução da Intensidade Exportadora (%), TAMS.15
Fonte: Pordata, 2013



Figura 4. Indústria de Mobiliário



Figura 5. Ponte de S. Gonçalo, Amarante

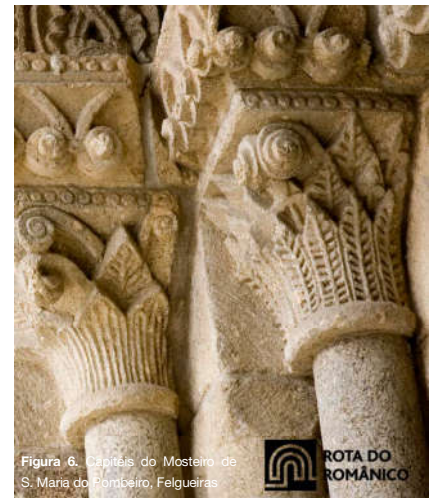


Figura 6. Capitéis do Mosteiro de S. Maria do Pombeiro, Felgueiras



TURISMO

O Turismo na região Norte tem crescido de forma significativa nos últimos anos, e deste modo, o setor tem vindo a ser reconhecido como uma atividade de forte potencial de crescimento, de valorização económica de recursos endógenos, e de criação de emprego.

A Rota do Românico é o projeto âncora comum, promovendo ativamente um importante património arquitetónico de origem românica, juntamente com outros produtos, particularmente em torno da nature-

za ou das culturas regionais. No Tâmega e Sousa (TAMS.11), os dados são bastante positivos, apontando um crescimento em praticamente todos os indicadores entre 2008 e 2012, a saber: Hóspedes (+27%), Dormidas (+28,7%), Proveitos por Aposento (+35,5%).

Em matéria de volume de negócios gerado pelas empresas nas atividades de Alojamento e Desportivas/Diversão/Recreativas (CAES I (parcial), e R da Rev.3), Amarante assume a liderança da região com 23,6%, seguido de Felgueiras (16,65%) e Paços de Ferreira (15,87%).

Nos 11 concelhos ambas as atividades referidas **têm atualmente um impacto muito reduzido - 0,39%** de todo o Valor Acrescentado Bruto da região (INE, 2013). No conjunto das atividades I e R, estavam registadas cerca de 6.200 pessoas ao serviço (nota metodológica sobre o setor do turismo não estar restrito apenas a estas atividades).

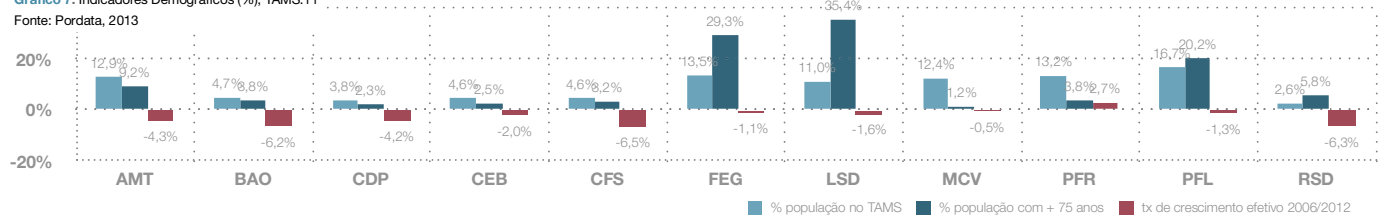
Se bem que para alguns concelhos (principalmente no Eixo 1), o Turismo tem maior importância e potencial de se assumir como âncora de desenvolvimento, à escala dos 11 concelhos, a massa crítica existente não se traduz atualmente em níveis relevantes de riqueza e emprego.

POPULAÇÃO RESIDENTE

Dados do Anuário Estatístico Regional do Norte demonstram que o Tâmega e Sousa (TAMS.11) concentra cerca de 4% da população Portuguesa (recordando-se os 430.620 habitantes), das quais, aproximadamente 68% está em idade ativa (em Portugal são 66%). A região também assume a 4ª posição no ranking das NUTS III mais jovens (15,72% < 15 anos), mantendo todos os municípios uma taxa próxima desta. Alguns concelhos têm taxas significativas de população com mais de 75 anos (Lousada > 35%).

A taxa de população estrangeira registada com estatuto legal de residente é de 0,42% (cerca de 1800 pessoas). Brasil, Ucrânia e China são os principais países de origem. Entre 2006 e 2012, a taxa de crescimento efetivo (inclui imigrantes/emigrantes) tem sido negativa em praticamente todos os municípios. Sendo a taxa de crescimento natural mais residual (entre -2% e +3%). Compreende-se a diferença pelo maior fluxo migratório para o estrangeiro (gráfico 7).

Gráfico 7. Indicadores Demográficos (%), TAMS.11
Fonte: Pordata, 2013



EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

No ano letivo 2011/2012, 77,5% dos alunos da região estavam matriculados até ao 3º ciclo do Ensino Básico, 18,4% no Ensino Secundário e apenas 4,1% no ensino superior (em Portugal são 16,7%).

Nos indicadores do sucesso escolar, a posição do grupo de municípios relativamente à média nacional, é distinta pelo nível de ensino. No ensino básico, a referência é praticamente idêntica. É no ensino secundário e superior que se acentuam as maiores diferenças ao nível da Taxa Bruta de Escolarização.

Ainda assim, é de assinalar a evolução e posição muito positivas nos indicadores de Taxa de Abandono Escolar e de Transição/Conclusão de Ensino Secundário. Em ambas, o conjunto dos 11 municípios pontuam melhor que a referência Nacional.

Durante muitos anos registou-se no Tâmega e Sousa uma taxa de abandono precoce dos sistemas de educação e formação, em muito influenciados pelo

imediatismo de uma atividade remunerada, em particular da indústria, em tempos mais prósperos.

Gráfico 8. Taxa de Abandono Escolar (%), 2011; Fonte: INE, 2013

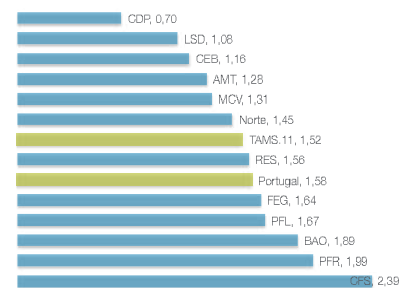
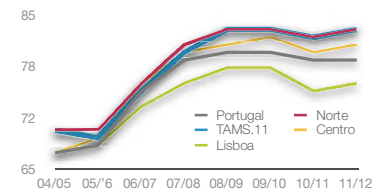


Gráfico 9. Evolução da Taxa de Transição/Conclusão do Ensino Secundário; Fonte: INE, 2013



No ano letivo 2011/2012, graduaram-se no ensino superior 1164 alunos no Tâmega e Sousa (TAMS.15: INE 2013). Para melhor se compreender a especialização da mão de obra qualificada da região e também daquela que lhe está mais próxima (NUTS II - Norte), apresenta-se no gráfico 10, o peso das diferentes principais áreas de estudo. Analisam-se em simultâneo as inscrições e as graduações, pretendendo evidenciar-se a disponibilidade de mão de obra jovem de forma mais imediata e também no curto/médio prazo.

É digna de destaque a orientação na região do Tâmega e Sousa para a área da Saúde, se bem que a taxa de diplomados diminuiu nos últimos 2 anos, em compensação das áreas da Docência e Ciências Sociais.

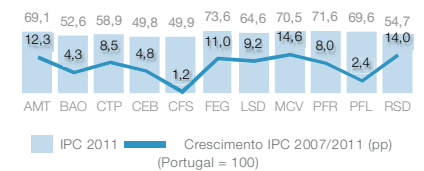
As áreas de Engenharia e Técnicas Afins têm crescido, bem como a das Ciências Empresariais (Norte).

É também relevante notar que na NUTS II Norte, os diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas por cada 1000 habitantes, é de aproximadamente 13 - um número que tem vindo a crescer de modo significativo nos últimos anos, e que iguala o nível da UE27.

PODER DE COMPRA

Sobre o Poder de Compra da População, o Tâmega e Sousa fica novamente atrás de todas as regiões NUTS II e NUTS III do Norte (67,15; ver gráfico 11), se bem que no período 2002/2011 teve a maior taxa de recuperação registada (cerca de 25pp). Felgueiras apresenta o valor mais elevado (73,6) e Celorico de Basto o nível mais baixo (49,8).

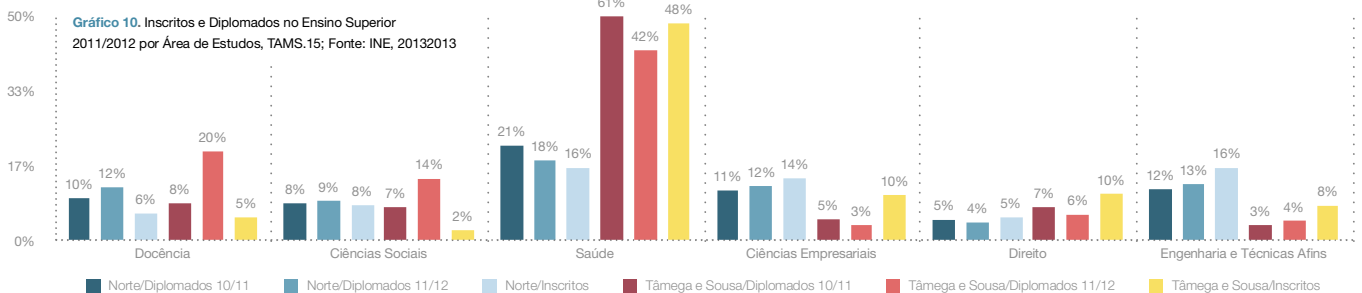
Gráfico 11. Índice de Poder de Compra por Município
Fonte: INE, 2013



746 EUR ganho médio mensal

(TAMS.11 2011, INE 2013)

O ganho médio mensal apresentado (746 EUR) é cerca de 69% da referência Portugal Continental (1.085,55 EUR). Acresça-se que as disparidades no ganho médio mensal podem ainda ser significativas, dependendo do escalão da empresa (21,41%) e do nível de habilitações (25,42%).



MERCADO DE TRABALHO

Relativamente ao Mercado de Trabalho, 0,63% do Pessoal ao Serviço está no setor Primário, 63,38% no secundário, e 34,53% nos serviços (TAMS.11; INE, 2013). O indicador aproxima-se da mesma distribuição do Valor Acrescentado Bruto - o que demonstra desde logo uma orientação da atividade económica para a força do trabalho.

40% indústria 21% construção 17% comércio

No universo dos trabalhadores por conta de outrem, quase 80% da força de trabalho tem nível de habilitações até ao 3º ciclo do Ensino Básico.

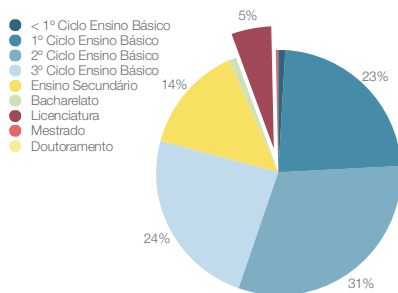


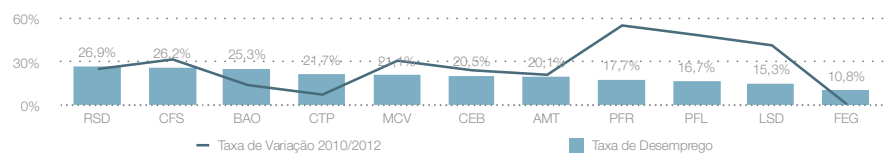
Gráfico 12. Níveis de Habilitação dos Trabalhadores por conta de Outrem; Fonte: INE, 2013

Mencionar o Mercado de Trabalho é inevitavelmente abordar o desemprego - e à escala em que tem sido vivido por todo o país. Dados de Novembro de 2013 apontam uma taxa de desemprego nacional na ordem dos 15,6% (INE, 3º trimestre 2013).

As taxas de desemprego por município mais atuais são as que foram divulgadas em Fevereiro de 2013 pela comunicação social (Jornal de Negócios¹), partilhadas no gráfico 13. Quanto ao número de desempregados, dados ainda mais recentes do IEFP (Novembro 2013) permitem compreender as dinâmicas estruturais do desemprego em cada um dos municípios, conforme pode ser analisado nos gráficos 14 e 15.

37.031 desempregados
72% tem até 3º Ciclo E. Básico
35% desemprego jovem
 (TAMS.11; IEFP, Novembro 2013)

Gráfico 13. Desemprego por Município, Jornal de Negócios, 2013



¹ A informação foi apurada conjugando os números do desemprego registado, recolhidos pelo IEFP e os indicadores de população ativa disponibilizada nos últimos Censos (2011). Foi efetuada uma correção direta à taxa de Residência, considerando a nota explicativa publicada pelo município.

Gráfico 14. Desemprego por Município, por Níveis de Habilitação IEFP, Novembro 2013

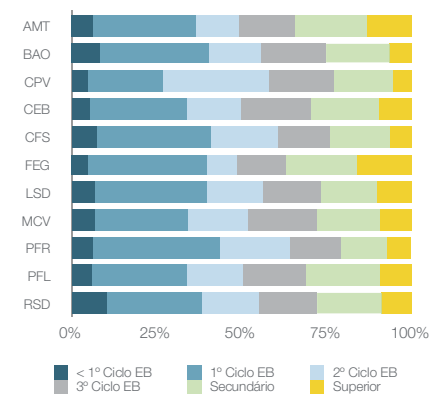
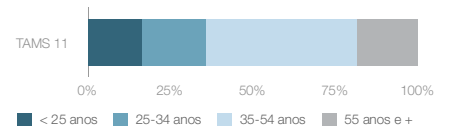


Gráfico 15. Desemprego por Município, por Faixa Etária IEFP, Novembro 2013



ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Descrever um ecossistema empreendedor é compreender o conjunto de agentes e ações que suportam a ação de empreendedorismo - criação de valor através da criação ou expansão da atividade económica.

Em 2011, estavam ativas nos 11 municípios do Tâmega e Sousa 33.424 empresas, com o seguinte peso por atividade: Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (3,13%), Indústrias Extrativas (0,27%), Indústria Transformadora (14,06%), Eletricidade, Gás, Vapor, Água Quente Fria e Ar Frio (0,04%), Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição (0,12%), Construção (13,07%), Comércio 27,54%, Transportes e Armazenagem (1,94%), Alojamento, Restauração e Similares (8,20%), Atividades de Informação e Comunicação (0,45%), Atividades Imobiliárias (2,07%), Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares (6,01%), Atividades Administrativas e dos serviços de Apoio (6,55%), Educação (5,34%), Atividades de Saúde Humana e Apoio Social (5,46%), Atividades Artísticas, de Espetáculos, Desportistas e Recreativas (1,51%) e Outras atividades de serviços (4,24%).

33.424 empresas

(TAMS.11; EFR, Novembro 2013)

A dispersão do número de empresas pelas várias atividades é mais homogênea do que a distribuição do valor acrescentado, o que sugere desde logo a maior escala das empresas nos 3 setores mais relevantes já analisados - Indústria Transformadora, Construção e Comércio, assinalados no diagrama de cores com os tons mais avermelhados.



Figura 7. Empresas por Atividade Económica, TAMS11
Fonte: INE 2013

Nos últimos 4 anos, o peso do número de empresas em determinada atividade económica, no conjunto das empresas da região manteve-se muito próximo, apontando um perfil de pouca diversificação económica. Apesar da dinâmica de constituição de empresas ser de facto elevada (abaixo das referências nacional e norte, mas próxima de ambas).

Ano	Portugal	Norte	TAMS
2012	+0,28%	+0,28%	+0,24%
2011	+0,31%	+0,32%	+0,27%
2010	+0,27%	+0,28%	+0,25%

Tabela 1. Constituição de Empresas (%), TAMS.11 Fonte: INE, 2013

Em 2012, a NUTS III mais dinâmica no Norte foi o Cávado com 0,34% e a menor Entre Douro e Vouga com 0,18%. Entre 2008 e 2011, os 11 municípios cresceram conjuntamente 2,35% no número de empresas. Este número (residual) deve ser comparado com a evolução do Valor Acrescentado Bruto Global, que para o mesmo período diminuiu cerca de 9%. Com o comércio a atingir perdas na ordem dos 33%, a descida só não foi mais significativa pelo suporte que a Indústria (e também Construção) representaram.

Portanto, **não se pode concluir quanto a um maior dinamismo da economia do Tâmega e Sousa. Antes deverá ser considerado o termo recuperação**, uma vez que o que tem vindo a acontecer é justamente a recuperação das referências de 2008 - antes dos maiores impactos da crise internacional do *subprime*, das dívidas públicas e do efeito de arrastamento à atividade económica, principalmente ao nível do acesso ao crédito.

Face ao exposto, o que parece estar a acontecer no ambiente económico do Tâmega e Sousa, em termos gerais, é exatamente a mesma dinâmica e a mesma aposta, mas com piores resultados. Não obstante, há algumas dinâmicas específicas, dignas de nota, tais como as que serão analisadas na secção seguinte - ecossistema empreendedor.

VALOR EMPRESARIAL

Na análise detalhada à Indústria Transformadora, é possível validar o crescimento mais expressivo do VAB nas indústrias do couro, artigos de borracha, e reparação de equipamentos. A indústria alimentar tem também crescido, sendo que os dados sugerem um maior dinamismo na indústria de vinho verde.

Nos indicadores de Constituição e Dissolução de Empresas, o Tâmega e Sousa aparenta ter maior resiliência do que as referências Nacional e da NUTS II Norte.



Figura 8. Constituição e Dissolução de Empresas, TAMS11
Fonte: INE 2013

Em 2012, por cada 10 empresas criadas no Tâmega e Sousa, 7 são dissolvidas. Na região Norte, o indicador eleva-se para 8 e em Portugal para 9. A característica de resiliência é forçada quando considerada a taxa de sobrevivência das empresas a 2 anos (56,21%), cerca de 115% da referência nacional.

A proporção de empresas individuais é de cerca de 68%. A percentagem de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço é de 93,7% (0,04% com mais de 250). Em média 3,6 pessoas estão ao serviço por cada empresa.

Todos estes números aproximam-se das estatísticas Nacionais e da Região Norte, excetuando o volume de negócios por empresa, que nas empresas do Tâmega e Sousa é cerca de 62% da média do Norte e apenas 53% do país (164.600 EUR).

4 empresas por município concentram 19% do volume de negócios (média TAMS), sendo que o concelho mais crítico será Castelo de Paiva com 35% e o mais concorrencial o de Felgueiras com 5,81%.

Dados agora agregados ao nível da região Tâmega (TAMS.15, INE 2013), dão conta que em 2011, 2,71% do VAB está em setores de alta e média/alta tecnologia, e nesse ano apenas 0,93% das empresas nascentes estavam neste setor. Em Portugal, serão mais do dobro (2,19%). Ao longo dos anos o indicador tem vindo a oscilar ligeiramente, com tendência crescente, mas ainda assim, não chega a 1% das empresas.

O Diagnóstico do Sistema de Investigação e Inovação (DSII) nacional, publicado em maio de 2013, pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, faz uma classificação das atividades da Indústria Transformadora de especialização internacional. Praticamente todos os setores de especialização produtiva do Tâmega e Sousa já analisados (Indústria Transformadora) estão classificados na categoria II - baixa-média/baixa intensidade tecnológica e reduzida produtividade, pelo que se compreende o indicador acima exposto. Não obstante, este mesmo relatório aponta diversas oportunidades de desenvolvimento,

justamente para estes setores, como se verá mais adiante no capítulo **Visão**.

Concordando-se quanto ao facto de que os setores podem ter diferenciação tecnológica que lhes permita fazer um *upgrading* de valor, então importa perceber o estado da arte relativamente aos processos que mais contribuem para tal, em particular a Inovação.

INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Não existindo dados específicos para o Tâmega e Sousa, refiram-se as conclusões gerais do DSII a nível nacional, em relação à média da União Europeia:

- menor percentagem de empresas com inovação de bens/ introdução de novos produtos no mercado;
- as atividades de inovação mais comuns são aquisição de maquinaria, equipamento e software e a formação para atividades de inovação, associadas a fraca intensidade de inovação.
- as empresas portuguesas colaboram menos com outras empresas ou instituições. Os menos procurados são as “Universidades ou outras instituições do ensino superior” e os “Consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D”.

O estudo também aponta a escassa orientação de investigação para a economia local.

No Tâmega e Sousa, das 33.424 empresas existentes, apenas 14 têm atividade registada de Investigação e Desenvolvimento (Base de Dados DGEEC). Amarante, 1 | Baião, 1 | Felgueiras, 4 | Paços de Ferreira, 5 | Penafiel, 2 | Castelo de Paiva, 1.

ATIVIDADE EMPREENDEDORA

Sobre a Atividade Empreendedora do Tâmega e Sousa, não existem novamente quaisquer dados disponíveis. Adicionalmente, as reuniões com as diferentes equipas de trabalho permitem concluir quanto à própria ausência de informação especializada por município. Assim, desta vez recorre-se às principais conclusões publicadas pelo maior estudo independente sobre o empreendedorismo a nível mundial - Global Entrepreneurship Monitor. Do estudo efetuado em Portugal, conclui-se que:

- Portugal registou uma taxa TEA 7,7% (Taxa de Atividade Empreendedora *Early Stage*), o que significa que, no país, existem entre 7 e 8 empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em startups ou na gestão de novos negócios) por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado representa um aumento marginal em relação a 2011, ano em que o valor registado da TEA foi de 7,5%. Apesar da falta de dados, dir-se-ia, com base nas taxas de nascimento de empresas no Tâmega e Sousa e nos setores que têm vindo a

revelar maior criação de empresas, que esta referência seja menor no Tâmega e Sousa.

- Os setores onde se regista uma maior percentagem de empreendedores são: o setor orientado ao consumidor (que inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final) com 44,9% dos empreendedores, o setor da transformação (que inclui construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista) com 26,2% dos empreendedores, e o setor orientado ao cliente organizacional (que inclui todas as atividades onde o cliente primário é outro negócio) com 23,8% dos empreendedores. O setor extrativo inclui apenas 5,1% dos empreendedores.
- a faixa etária onde se regista a maior incidência de atividade empreendedora é a que compreende as idades entre os 25 e os 34 anos (TEA de 10,6% para a população dessa faixa etária).
- 58,3% dos empreendedores *early-stage* criam um negócio motivados pela oportunidade, 26,2% motivados pela necessidade e 15,6% alegam que a mistura de motivos está na origem da criação do negócio.

Sobre as condições estruturais mais favoráveis ao empreendedorismo, destaca-se o "Acesso a Infraestruturas Físicas" e "Infraestrutura Comercial e Profissional". Sobre as menos favoráveis distinguem-se as "Normas Culturais e Sociais" e "Políticas Governamentais".

SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO

Recordando que o Ecossistema de Suporte ao Empreendedorismo trata concretamente de resolver condições estruturais (determinantes do empreendedorismo), então importa analisar de modo preciso os ativos tangíveis e intangíveis proporcionados pelos 11 municípios (uma vez que este trabalho é o primeiro ponto de partida para uma ação conjunta).

A identificação de cada um dos ativos não será (ainda) efetuada, pelos motivos expostos na Reserva Técnica. Não obstante, pelas reuniões conduzidas com todas as equipas de trabalho, antecipa-se um entendimento generalizado quanto à dispersão de agentes e ações de suporte, gerando, com frequência, desconhecimento e falta de concertação das melhores práticas de suporte ao empreendedorismo, com claro impacto ao nível dos destinatários da ação.

Nesta secção serão identificados os agentes e as ações de suporte ao empreendedorismo em cada um dos concelhos, na perspetiva histórica dos últimos 7 anos (2007-2013) e na perspetiva futura dos próximos 2 anos (2015-2015).

Visão Estratégica

Proposta de visão de competitividade do território, capaz de mais eficazmente orientar o propósito e trabalho do Ecossistema de Suporte à Ação Empreendedora do Tâmega e Sousa.

Contexto

Apresentação dos diferentes contextos estratégicos da envolvente, incluindo a sistematização das principais tendências mundiais ao nível de consumo, trabalho e vivência, procurando estimar-se a evolução dos mercados e respetivos desafios globais.

Oportunidades Tâmega e Sousa

Mapeamento das principais oportunidades da região, com base na identificação dos ativos e forças do Tâmega e Sousa.

Visão de Competitividade do Tâmega e Sousa

Construção e apresentação de uma proposta de *Estratégia de Especialização Inteligente* - visão de futuro orientada para a excelência daquela que é a realidade concreta do Tâmega e Sousa.



EUROPA 2020

Há uma profunda consciência de que a taxa de crescimento da Europa tem sido estruturalmente inferior à dos principais parceiros económicos, e que, face aos desafios globais, a Europa precisa agir imediatamente para evitar o declínio.

A estratégia Europa 2020 e a Política de Coesão, muito embora sejam políticas diferentes, alinham os seus propósitos no sonho de uma comunidade económica Inteligente, Sustentável e Inclusiva. Isto é, (i) baseada no conhecimento e inovação, (ii) mais eficiente em termos de recursos, mais ecológica e competitiva, e (iii) com elevados níveis de empregabilidade, que asseguram a coesão económica, social e territorial.

A concretização dos objetivos deverá ser ainda assegurada por cinco objetivos principais a concretizar até 2020. São eles:

- **Emprego** - aumentar para 75% a taxa de emprego na faixa etária dos 20-64 anos;
- **I&D** - aumentar para 3% do PIB o investimento da UE na I&D;
- **Alterações climáticas e sustentabilidade energética** - (i) reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em 20% (com exceções) (ii) obter 20% da energia a partir de fontes renováveis e (iii) aumentar em 20% a eficiência energética;

- **Educação** - (i) Reduzir a taxa do abandono escolar precoce para menos de 10% e (ii) aumentar para, pelo menos, 40% a percentagem da população na faixa etária dos 30-34 anos que possui um diploma do ensino superior; e
- **Luta contra a pobreza e a exclusão social** - reduzir, pelo menos, em 20 milhões o número de pessoas em risco, ou em situação de pobreza ou de exclusão social.

Durante os próximos anos, estes objetivos estarão a ser materializados através de 7 iniciativas emblemáticas que vão exigir o esforço e vínculo da UE e de cada um dos Estados Membros, a saber:

CRESCIMENTO INTELIGENTE

União da Inovação, para melhorar as condições gerais e o acesso ao financiamento para a investigação e inovação; para assegurar que as ideias inovadoras são transformadas em produtos e serviços que criam crescimento e postos de trabalho.

Juventude em Movimento, para melhorar os resultados do sistema de ensino e facilitar a entrada dos jovens no mercado de trabalho.

Agenda Digital para a Europa, para acelerar a implantação da internet de alta velocidade e para que as famílias e as empresas possam tirar partido de um mercado único digital.

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Europa Eficiente em termos de Recursos destinada a contribuir para dissociar o crescimento económico da utilização dos recursos, assegurar a transição para uma economia hipocarbónica, aumentar a utilização das fontes de energia renováveis, modernizar o setor de transportes e promover a eficiência energética.

Política Industrial para a Era da Globalização, para melhorar o ambiente empresarial, especialmente para as PME, e para apoiar o desenvolvimento de uma base industrial forte e sustentável, susceptível de enfrentar a concorrência mundial.

Na construção de uma Estratégia de Especialização Inteligente para o Tâmega e Sousa, e porque, como se viu, a região é marcadamente industrial, faz sentido acrescentar as palavras de Antonio Tajani, vice-presidente da Comissão Europeia: “A Indústria está no coração da Europa, e é indispensável para encontrar soluções para os desafios da nossa sociedade, de hoje e de futuro. A Europa precisa da indústria e a indústria precisa da Europa”.

CRESCIMENTO INCLUSIVO

Agenda para Novas Qualificações/Empregos, para modernizar os mercados de trabalho e capacitar as pessoas desenvolvendo as suas qualificações ao

longo da vida, com vista a aumentar a participação no mercado de trabalho e a estabelecer uma melhor correspondência entre a oferta e a procura de mão-de-obra, nomeadamente através de uma maior mobilidade dos trabalhadores.

Plataforma Europeia contra a Pobreza, para que a coesão social e territorial permita assegurar uma ampla distribuição dos benefícios do crescimento e do emprego e para que as pessoas em situação de pobreza e, de exclusão social possam viver dignamente e participar ativamente na sociedade.

Todos os instrumentos na UE (Mercado Único, Mecanismos Financeiros, Instrumentos de Política Externa) serão plenamente mobilizados para alcançar os objetivos da Estratégia 2020.

PORTUGAL 2020

Seguindo a mesma estrutura estratégica conceptual, cada um dos Estados Membros na União Europeia tem vindo a efetuar a sua própria reflexão, e em conformidade a traçar os horizontes de futuro em percursos do presente. Destacam-se em particular as ambições e metas delineadas em 2 documentos:

- Portugal 2020 - Programa Nacional de Reformas, março 2011, que resume os instrumentos primordiais a nível nacional, para se atingir a estratégia Europa 2020; e

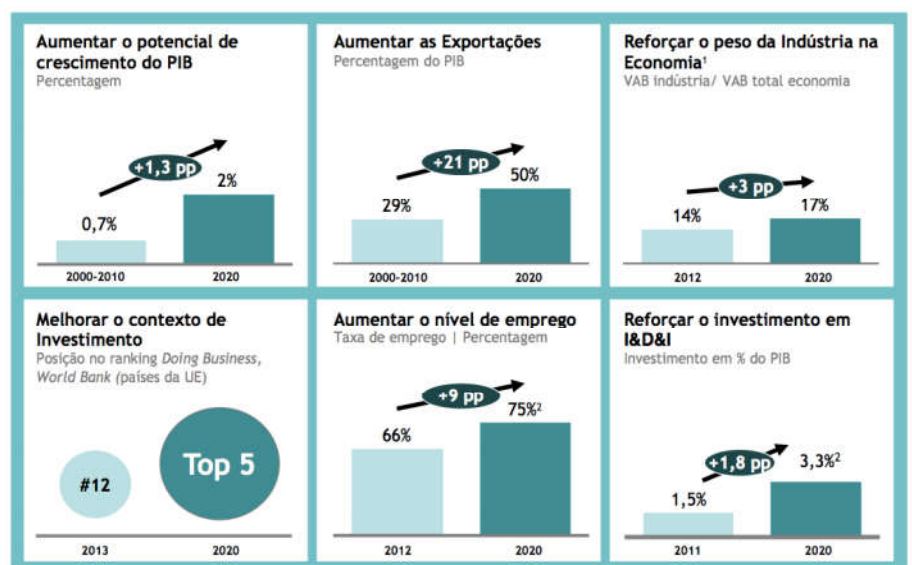


Figura 9. Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial, Abril 2013, 6 objetivos para alcance de Visão

- Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial, abril 2013.

Neste último documento é reconhecido que Portugal precisa de iniciar um processo de crescimento económico sustentável, assente no aumento das exportações, na captação de investimento privado, e na melhoria dos níveis de qualificação do capital

humano, e que para tal é fundamental pôr em prática uma estratégia destinada a promover a reindustrialização nacional, centrada na competitividade e na valorização da produção nacional, ao longo da cadeia de valor. Se bem que o documento trata a indústria em sentido lato, a Indústria Transformadora assume lugar de destaque na procura de (VISÃO):

Uma economia de vocação internacional, tendo como principal motor de crescimento a aposta na produção de bens e serviços transacionáveis de elevado valor acrescentado e geradora de emprego. *Portugal 2020*

NORTE 2020

A 4 de abril de 2013 foi oficialmente lançada a iniciativa Norte 2020, a qual visa precisamente uma estratégia regional para o horizonte 2014-2020, promovendo à escala regional o mote da Estratégia Europa 2020: “crescimento inteligente, inclusivo e sustentável”. A iniciativa envolve um período de reflexão e workshops temáticos, onde se pretende que os atores regionais contribuam para a construção de uma estratégia coordenada e condizente com as especificidades da região - Estratégia de Especialização Inteligente.

Os principais conceitos associados à Estratégia de Especialização Inteligente, são os que se descrevem na figura 10 - tal como partilhados no âmbito dos workshops temáticos.

Não estão disponíveis os resultados sistematizados das contribuições, mas, dos trabalhos já concretizados, foi apresentada preliminarmente em julho de 2013 uma proposta de 8 domínios prioritários de aposta regional, e que resultam do aproveitamento de sinergias entre entidades do SCT,

A competitividade das regiões deve fundar-se nas respetivas características e **ativos existentes no seu território**, concentrando recursos nos domínios/atividades económicas em que exista ou possa reunir-se **massa crítica relevante**. As regiões têm de reavaliar o seu posicionamento competitivo em função do mercado global e da sua capacidade de afirmação internacional, tendo subjacente o princípio de que **"It is not possible to excel in everything"**. **Conceitos Relevantes:**

Escolhas e massa crítica: identificando um conjunto limitado e concreto de prioridades que deverão concentrar a maioria dos recursos financeiros;

Variedade relacionada: explorando sinergias

intersectoriais, combinando bases cognitivas e produtivas, combinando visões verticais e horizontais;

Construção de vantagens competitivas: aproveitando as capacidades de C&T e da economia regional e promovendo processos de articulação, desenvolvendo um mercado tecnológico;

Conetividade e clusters: promovendo a conetividade interna e internacional e a variedade relacionada de atividades económicas;

Hélice quádrupla: adotando uma perspetiva da inovação colaborativa envolvendo empresas, universidades, instituições e utilizadores.

Figura 10. Estratégia de Especialização Inteligente, Conceitos
Fonte: Norte 2020, Workshops Temáticos

produtores de tecnologia e utilizadores avançados de tecnologia. São eles:

- Recursos do Mar e Economia
- Capital Humano e Serviços Especializados
- Cultura, Criação e Moda
- Indústrias da Mobilidade e Ambiente
- Sistemas Agroambientais e Alimentação
- Ciências da Vida e da Saúde

- Capital Simbólico, Tecnologias/Serviços do Turismo
- Tecnologias de Largo Espectro

Em particular, 3 destes domínios endereçam as áreas de especialização produtiva do Tâmega e Sousa que representam maior valor atual e potencial: Cultura, Criação e Moda, Ciências da Vida e Saúde, e Sistemas Agroambientais e Alimentação.

Este último domínio em particular é considerado numa ótica de potencial futuro por i) ser um setor que tem vindo a crescer, e ii) por ter particular relevância num subgrupo de concelhos do Tâmega e Sousa (Eixo 1).

Cultura, Criação e Moda: Exploração do potencial das indústrias criativas (sobretudo nas áreas de design e arquitetura), de novos materiais e de tecnologias de produção inovadoras, na criação de novas vantagens competitivas em setores ligados à produção de bens de consumo com uma forte componente de design (*design based consumer goods*), nomeadamente o têxtil e vestuário, calçado, acessórios, mobiliário, joalheria, etc.

Sistemas Agroambientais e Alimentação: Articulação do potencial agrícola regional em produtos de elevado valor acrescentado (vinho, azeite, castanha, etc) com competências científicas e tecnológicas (enologia, engenharia, biologia, biotecnologia, etc) e empresariais (leite e derivados, vitivinicultura, etc), para o desenvolvimento de produtos associados, nomeadamente à alimentação funcional e à gastronomia local, e destinados a segmentos de procura mais dinâmicos.

Ciências da Vida e Saúde: Consolidação das dinâmicas de articulação entre a investigação regional (...) e as empresas nas indústrias e serviços na área da saúde em sentido amplo (farmacêutica, dispositivos médicos, prestação de serviços saúde, turismo de saúde e bem-estar e cosmética).

Estes setores integram diretamente (ou em potencial) a Indústria Transformadora do Tâmega e Sousa, recordando-se que atualmente é o setor económico que mais valor gera e mais pessoas emprega. Não obstante, assume-se também que noutros domínios

estratégicos, conforme será analisado mais adiante, será possível atuar diretamente ou em colaboração com outros stakeholders, pelo que releva mencionar os racionais dos demais domínios prioritários.

Capital Humano e Serviços Especializados: Promoção de competências acumuladas na área das TIC (em particular no desenvolvimento de aplicações multimédia e na programação e engenharia de sistemas), para o desenvolvimento de soluções de e-government, a desmaterialização de processos e, em associação com a reconversão de capital humano, o aproveitamento das tendências para operações de *Nearshore Outsourcing* (centros de engenharia, de serviços partilhados e de contacto).

Recursos do Mar e Economia: Estabelecimento de relações de articulação entre engenharias aplicadas (civil, mecânica, naval, robótica, energia, biociências e tecnologias de informação, materiais), recursos do mar (vento, ondas, algas, praias, etc.) e atividades económicas que os valorizem (construção naval, produção de energia em offshore, construção de plataformas, turismo náutico, biocombustíveis, alimentação e aquacultura em offshore, etc.).

Indústrias da Mobilidade e Ambiente: Aproveitamento das competências científicas nas áreas das tecnologias de produção e dos materiais, potenciadas pelos contratos de fornecimento com a Airbus e Embraer, para a promoção do *upgrade* das indústrias de componentes de automóveis e de moldes, tendo em vista o fornecimento de clientes

mais exigentes nas especificações técnicas, nomeadamente na área da aeronáutica.

Capital Simbólico. Tecnologias e Serviços do Turismo: Valorização de recursos culturais e intensivos em território, aproveitando as capacidades científicas e tecnológicas, nomeadamente nas áreas da gestão, marketing e TIC, e a oferta turística relevante, promovendo percursos e itinerâncias como forma de aproveitamento das principais infraestruturas de entrada de visitantes e turistas.

Tecnologias de Largo Espectro: Desenvolvimento de fileiras associadas às Tecnologias de Largo Espectro (*Key Enabling Technologies*), nomeadamente os Sistemas de Produção Avançados (*Advanced Manufacturing Systems*), Nanotecnologias, Materiais e TICE, conjugando a existência de capacidades e infraestruturas científicas e tecnológicas, e de setores utilizadores relevantes, através do reforço do tecido empresarial existente (no caso das tecnologias de produção e das TICE) ou da criação de novas empresas (sobretudo na área da nanotecnologia e da produção de novos materiais).

As oportunidades específicas associadas aos segmentos que melhor se ajustam à realidade presente e futura do Tâmega e Sousa serão melhor analisadas no subcapítulo seguinte - Oportunidades Regionais.

TEMPOS E TENDÊNCIAS

Porquê estudar as tendências internacionais? Porque na tentativa de encontrar uma identidade e propósito regionais, o estudo da envolvente não pode desconsiderar uma compreensão mais ampla do mundo, e das suas novas formas de organização e vivência.

A globalização continua a ser um clichê que faz todo o sentido quando se percebe que as sociedades e as pessoas estão mais ligadas do que nunca e, que já não faz qualquer sentido imaginar a realidade em poucos quilómetros quadrados.

Nesta rubrica de Tempos e Tendências, é relevante destacar o papel da Inovação como elemento chave capaz de materializar e responder às novas exigências do mercado. E, mantendo presente que o Tâmega e Sousa é atualmente muito acerca de Indústria Transformadora, deve também ser destacada a ligação entre produção industrial, desenvolvimento tecnológico e inovação. De facto, a produção industrial é parte do sistema de inovação, e por esta razão há uma tendência muito evidente (e.g. EUA) de inversão da deslocalização industrial para países emergentes. Justamente porque quando se deslocaliza produção industrial, aliena-se um ativo fundamental para a construção de novas soluções.

Há inúmeros estudos internacionais sobre tendências de consumo e fabrico. Não se pretende fazer uma



Figura 11. Tendências e Tecnologias para o Mundo em 2020
Fonte: Richard Watson, Nowandnext

exposição exaustiva, mas tão somente marcar posição sobre a importância de que qualquer estratégia territorial necessita incorporar esta mundividência, sobre fenómenos que na realidade

estão tão próximos de todos. E, também, concretizar reflexões sobre aquelas tendências que em particular poderão (se já não estão) a afetar a nossa estrutura económica, e que por outro lado poderão ser juntas ao vasto leque de oportunidades do Tâmega e Sousa.

TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS

A próxima década será marcada por fortes pressões provocadas pela cultura, sexo e idade.

O envelhecimento da população, por exemplo, está a acelerar. Com a passagem à reforma dos *baby-boomers*, a população ativa da UE começa a diminuir em 2013/2014, à escala de cerca de 2 milhões de pessoas por ano (com mais de 60 anos) - o dobro do que até 2007 (Europa 2020, 2010). Desconsiderando as questões relacionadas com a pressão sobre os sistemas de segurança social, considere-se a emergência de um maior e mais exigente grupo de consumidores, procurando em particular mais e melhores soluções de saúde e bem-estar.

Até 2030, quase 2 biliões de novos consumidores juntar-se-ão à classe média (grande parte oriundos das economias industriais emergentes como a China - Worl Economic Forum, e Deloitte Touche Tohmatsu, 2009).

Este crescendo de população e em melhores condições económicas trará, também, fortes pressões às cidades e metrópoles que hoje já se debatem com diversos problemas de urbanização, entre os quais o próprio espaço. O espaço é um ativo e em conformidade, as soluções desenvolvidas que melhor se adequem a esta condição terão melhor oportunidade de vingar nestes mercados.



Figura 12. Tendências e Tecnologias para o Mundo em 2020
Fonte: Richard Watson, Nowandnext

TENDÊNCIAS ECONÓMICAS

Começar negócios nunca foi tão fácil, e o fator capital, apesar de importante, nunca foi tão descaracterizado por projetos que iniciam com uma boa ideia e um punhado de boa vontade e recursos criativos. E assim se admite que continue, tal como já se tem vindo a demonstrar, por uma nova ordem de parcerias estratégicas empresariais. Também o fator trabalho, tal como se conhece, viverá maiores períodos de flexibilização, particularmente com um novo conjunto de profissionais mais autónomos e independentes, trabalhando por objetivos.

TENDÊNCIAS SOCIAIS

A mobilidade e as redes sociais vieram para ficar e, a transformação que fazem nas comunidades afetam já a forma como as pessoas se comportam. No espaço económico - tal como nos outros - o balanço de poder passará das empresas para os mercados. As pessoas - mais informadas do que nunca acerca de produtos e serviços - vão exigir maior transparência dos agentes económicos e um verdadeiro serviço ao cliente. Diz-se até que "as empresas não vão encontrar os seus consumidores; os consumidores vão encontrar as empresas" (Intuit, 2010). A adaptação de tradições globais em hábitos locais será também uma forte tendência. *Go Global!*

TENDÊNCIAS DE CONSUMO

Ao nível do consumidor, a tendência é crescente relativamente à pressão que exercem pela **sustentabilidade**. *Muito provavelmente revoltar-se-ão (os consumidores) contra a poluição ambiental, serão mais atentos relativamente à saúde e segurança dos produtos que compram e ser mais focados em assuntos de saúde pública e saúde e bem-estar em geral* (Deloitte, Consumer 2020).

Também a hiperpersonalização já iniciou pressões significativas em toda a indústria de bens de consumo - motivo pelo qual o conceito “mass-customization” tem ganho proporções mundiais. A hiperpersonalização será mais do que deixar os consumidores escolher a cor ou um formato - é um envolvimento ativo no processo criativo, que lhes permita integrar as suas características únicas.

TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

Em maio de 2013, o McKinsey Global Institute apresentou um estudo sobre Tecnologias Disruptivas - Avanços que irão transformar a vida, os negócios e a economia global. No mesmo é possível encontrar uma galeria de tecnologias disruptivas e o potencial económico que lhes está associado valor anual para 2025 (em trilhões).

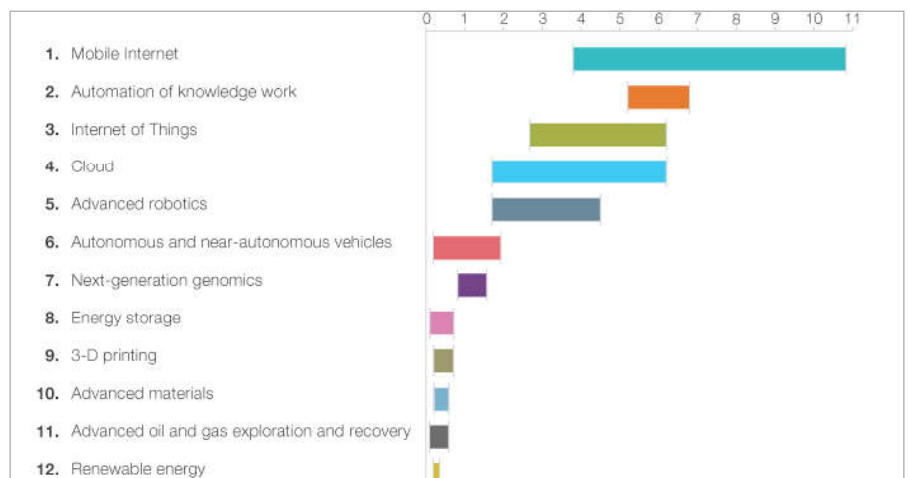


Figura 13. Tecnologias Disruptivas, McKinsey Global Institute

A esta exposição, poderão juntar-se centenas de exemplos de negócios inovadores que em todo o mundo já integram o potencial destas tecnologias.

Quer as tendências quer as tecnologias apresentadas (lista meramente exemplificativa e não exaustiva) são de extrema importância para a economia do Tâmega e Sousa. Ambas sugerem diversos espaços de influência - quer positivos, quer negativos e que (se não estão já a ser vividos *mainstream*, estão no caminho para assim se tornarem no curto prazo.

Assim, a consideração de tendências e tecnologias numa região que vive praticamente para a criação e comercialização de bens de consumo, é de tal forma importante que, os agentes económicos ao nada refletirem ou decidirem nesta matéria estarão a decidir desconsiderar:

- (i) quer um mundo que vai afetar (negativamente) o Tâmega e Sousa;
- (ii) quer um mundo de oportunidades que poderiam (e muito bem) ser aproveitadas.

ATIVOS DO TÂMÉGA E SOUSA

A **estratégia de especialização inteligente - RIS3** plasmada em todos os documentos estratégicos já mencionados, apontam o caminho no sentido da identificação das características e ativos exclusivos de cada país e região, realçando-se as suas vantagens competitivas. Na base desta estratégia, está a experiência e convicção de que a aposta numa visão de futuro orientada para a excelência da realidade concreta de um território e do seu povo, se traduz em efetivo desenvolvimento regional.

É neste contexto que importa circunscrever os principais ativos da região do Tâmega e Sousa, centrando-os numa agenda de transformação económica integrada de base local, que resulta da consciência das suas forças e fragilidades e do reconhecimento das oportunidades da envolvente.

Do diagnóstico prospetivo da Região Norte - Norte 2020 - é possível situar o Tâmega e Sousa num espaço territorial mais alargado, mas muito próximo (Norte), destacado pelos elementos SWOT partilhados à direita. Deliberadamente são transcritos elementos da análise à região Norte a adaptados/acrescentados os que são reconhecidos pelas forças ativas da região.

FORÇAS

- Evolução positiva de esforço tecnológico, bem como capacidade e qualidade da formação avançada em Ciências, Engenharia e Matemática
- Tradição industrial empreendedora com elevada orientação exportadora/crescente capacidade competitiva ganha pela exposição internacional
- Modelo de desenvolvimento regional cada vez mais apoiado em fatores dinâmicos de competitividade
- Património histórico, cultural, arquitetónico, natural e paisagístico de elevada qualidade denotando-se um reforço da competitividade turística
- Aeroporto internacional dinâmico, com capacidade de crescimento e alinhado estrategicamente ao Porto de Leixões
- Região de forte dimensão populacional, com 38% da população jovem do país, menor índice de envelhecimento do continente e com progresso acentuado nos níveis de escolarização
- Indústria Transformadora forte, em setores relevantes no quadro nacional (Indústrias do Couro, Vestuário, Mobiliário, etc.)

FRAQUEZAS

- Debilidade do crescimento económico regional (e perda de dinamismo ao nível do produto)
- Elevado nível de desemprego (em particular nas camadas mais jovens)
- Agravamento das disparidades sociais e territoriais
- Fragmentação temática das entidades do SCTN e desalinhamento da formação e capacidade instalada com a economia local
- Baixa dinâmica empresarial em matérias de financiamento, networking e internacionalização
- Baixa cooperação entre agentes institucionais
- Subsistema logístico de reduzida maturidade
- Nível residual de empresas a operar em setores de alta tecnologia
- Níveis ainda reduzidos de qualificação da população ativa/empresários
- Ausência de uma estratégia de promoção da região

AMEAÇAS

- Prolongamento da instabilidade macroeconómica internacional e nacional, incluindo-se a contração da procura interna
- Manutenção das restrições de crédito e insuficiência de outras fontes de financiamento
- Dificuldade de fixação de recursos humanos qualificados (especialmente jovens com formação superior)
- Migração da população mais jovem, que encontra no estrangeiro uma solução rápida para o desemprego
- Dificuldades na inversão das taxas de desemprego, com consequências no aumento da pobreza e exclusão social
- Continuidade na dispersão e desalinhamento institucional em matéria de políticas de formação, combate ao desemprego e desenvolvimento regional
- Emergência de outros pólos industriais internacionais mais avançados em termos de produto (maior incorporação e tecnológica) e profissionalização da gestão

OPORTUNIDADES. OPORTUNIDADES. OPORTUNIDADES

- Resiliência da Indústria Transformadora e Capacidade de exploração de mercados emergentes
- Contexto favorável de financiamento à Investigação e Desenvolvimento, bem como à Reindustrialização
- Potencial de mobilização produtiva do património como ativo turístico (num contexto de crescimento da procura internacional)
- Dinâmica de clusterização regional, no âmbito das estratégias de eficiência coletiva nacional em setores estratégicos (e.g. Têxtil, Vestuário e Calçado)
- Potencial de crescimento do emprego nos setores económicos dominantes, com base em competências estruturantes como processos e tecnologias de transformação, (...) tecnologias da construção, design industrial e engenharia dos produtos, (...)
- Reconversão das indústrias tradicionais por incorporação de inovação e novas tecnologias

A propósito desta oportunidade, importa considerar outras oportunidades reconhecidas externamente.

Foi já mencionado o Diagnóstico do Sistema de Investigação e Inovação Português. Pese embora haja um reconhecimento da força do ecossistema de produção científica nacional, são tecidas críticas sobre a exploração do conhecimento, em particular via transferência tecnológica dos diferentes centros de saber para as empresas. Ainda assim, cita-se o que está descrito nas oportunidades - no âmbito da exploração de conhecimento - num capítulo que se destina a todo o ambiente empresarial de Portugal:

Especialização económica com elevado potencial para a exploração de significativas economias de escala, de gama e de vários tipos de sinergias e externalidades positivas, privilegiando a transferência de conhecimento e o upgrade tecnológico, nos seguintes Clusters regionais da indústria transformadora com menor intensidade tecnológica: i. Alimentação e Bebidas; ii. Têxteis, Vestuário e Calçado; iii. Produtos minerais; iv. Produtos metálicos; (...).

Nível significativo de especialização científica nas áreas de especialização económica, nomeadamente nos seguintes Clusters: i. Cluster da Alimentação/ Domínios de Ciência e tecnologia alimentar, Engenharia Agronómica; ii. Cluster dos Têxteis/ Domínio de Ciência dos Materiais – Têxteis; iii. Cluster da Cerâmica / Domínio de Ciência dos Materiais – Cerâmica; iv. Clusters do Papel, Mobiliário, Madeira e Cortiça (indústrias de base florestal) / Domínios de Ciência dos Materiais – Papel e Madeira; Silvicultura; Floresta.

Admite-se que, em particular, estas oportunidades de base tecnológica, juntamente com a análise SWOT apresentada componham estruturalmente a Matriz de Oportunidades para o Tâmega e Sousa (figura 14). Apesar de grande parte do tecido económico da região estar assente em setores de baixa intensidade tecnológica, não se pode desconsiderar que são setores de elevada especialização internacional, e dos setores da indústria transformadora com mais pessoal ao serviço. Verificar que o Sistema Científico e Tecnológico na envolvente produz conhecimento e inovação de elevado valor acrescentado nestas mesmas áreas - e que ele próprio reconhece o seu potencial de produtização, é necessariamente concluir quanto à identificação de um primeiro ativo estrutural.

PESSOAS

As pessoas - na envolvente direta e próxima do Tâmega e Sousa - serão todas quantas detêm o conhecimento e as competências necessárias para a geração de projetos locais de elevado valor acrescentado, particularmente nos *clusters* estruturais do desenvolvimento económico da região. Admite-se que a geração de valor possa existir via ação empreendedora própria (projetos de criação de emprego, spin-offs universitárias, etc), ou em colaboração institucional com as empresas locais. Na verdade, ambos os cenários têm já acontecido no Tâmega e Sousa, e com resultados bastante positivos



Figura 14. Matriz de Oportunidades do Tâmega e Sousa

antecipando-se igualmente a 2ª condição estrutural.

INOVAÇÃO

Durante o período de inquirição de stakeholders (recordando-se a reserva técnica já apresentada), foram referidos diversos exemplos de empresas (algumas novas, outras que sofreram processos de reestruturação estratégica), e que estão a promover ativamente projetos de elevado valor acrescentado.

A confirmar, estão os dados do número de empresas de elevado crescimento para as atividades de baixa intensidade tecnológica. O peso destas (e também de gazelas) é crescente e não residual (superior a 300, Eurostat). Algumas destas empresas têm mesmo projetos de inovação intersectorial, envolvendo as matérias primas e produtos trabalhados em 1 ou mais *clusters* da região.

CAPITAL

A consideração do fator capital como oportunidade, deve-se ao facto de que Portugal está na iminência de um novo ciclo de financiamento comunitário, cujas agendas de aposta de dinamização económica, mantêm as preocupações de fomento da competitividade e internacionalização dos agentes económicos.

Também no final de 2013, foram lançados vários programas quadro da União Europeia, um dos quais o Horizonte 2020 (programa quadro para a investigação e inovação). Estão abertos os primeiros concursos, sendo de destacar que há 3 pilares estratégicos, um dos quais Liderança Industrial, com cerca de 1,8 mil milhões de euros (para 2014), uma área onde também o Tâmega e Sousa pode construir oportunidades.

NÃO SE PODE NEGAR OS FACTOS

Na procura de uma identidade regional, e um propósito que motive quase meio milhão de habitantes na procura conjunta de uma comunidade mais rica, inclusiva e sustentável, é inegável o reconhecimento do papel histórico e força atuais da indústria transformadora e das pessoas nela envolvidas.

Uma comunidade que vive, ainda hoje, com 40% da riqueza e do emprego proveniente de um punhado de indústrias produtoras de bens de consumo (maioritariamente) e que o fazem com um nível de especialização internacional forte e com uma resiliência notória em diferentes ciclos de crise não pode simplesmente não reconhecer este traço de identidade como espinha dorsal.

Poucos também saberão que, por exemplo, a Indústria *Metalomecânica* já exporta 50% da sua produção, com taxas de crescimento nos últimos 3 anos a rondar os 30%. Que o *Calçado* Português é já considerado o 2º mais caro do mundo, e que o plano estratégico, recentemente lançado, manifesta maior ambição e compromisso de ação que nunca na conquista da liderança. Que há *Mobiliário* de luxo a ser apreciado em escala em mercados do médio-oriente. Que o setor da *Pedra Natural* tem de forma inovadora diversificado a sua oferta. Que há produtos *Têxteis* com elevada integração tecnológica a ser

consumidos por desportistas recordistas mundiais. **Tudo isto está a ser concebido e/ou produzido no Tâmega e Sousa.** Do trabalho qualitativo com as diversas equipas técnicas (a expor em detalhe no relatório final), há também diversos relatos de desafios tecnológicos industriais resolvidos por profissionais da indústria do Tâmega e Sousa. Muitos deles em clara vantagem competitiva com outros centros produtivos e de saber noutras partes do mundo.

Na opinião manifesta de todos os intervenientes neste Plano de Ação para a promoção do empreendedorismo, os 11 municípios que no seu conjunto formam o Tâmega e Sousa, são a verdadeira manifestação do “lado positivo do *canivete suíço*”, isto é, em cada um dos setores mais representativos, **há competências muito tangíveis na resolução de problemas de forma habilidosa, inventiva e engenhosa.** E há um capital de saber-fazer geracional, na arte de trabalhar as matérias-primas, que muito embora esteja atualmente orientado para produtos de menor valor acrescentado, é uma arte com potencial para aplicação transversal para qualquer tipo de produto final.

O QUE NÃO FUNCIONA?

Na verdade, esta não é uma pergunta justa. Há setores e empresas que estão realmente a funcionar, sendo os principais elementos de sucesso, a aposta

no design e na aproximação ao cliente final, tendo-se também corrido claramente o risco da exposição internacional. Nesta caminhada, também se reconhece que os melhores resultados deram-se quando a exposição foi conjunta e quando a abordagem ao mercado partiu de uma estratégia única e devidamente concertada (e.g. calçado). Neste teste, a indústria saiu-se com melhor compreensão dos mercados e também mais forte. Os resultados que daqui advieram foram também eles positivos e em escala, na medida em que beneficiaram cada promotor que, com marca própria expunha o seu produto, mas também outras indústrias e empresas que beneficiaram das externalidades positivas da necessidade de subcontratação de componentes e ou serviços.

Ainda assim, mantém-se a pergunta, e a sua injustiça. Perguntar “porque não está a funcionar”, é reconhecer que apesar de todas as conquistas, o Tâmega e Sousa continua a demonstrar maus indicadores de riqueza e que a sua trajetória de crescimento é insuficiente, e mais ainda, as debilidade estruturais atuais, ao nível da formação da força de trabalho, a migração dos poucos profissionais mais qualificados, a praticamente residual transferência tecnológica dos centros de conhecimento para as economias locais e toda a consequente menor orientação dos projetos para áreas de maior valor acrescentado não abona para lançar as bases de uma **mudança estratégica que, mais do que necessária, é imprescindível.**

A questão da injustiça surge porque se está a falar à escala do Tâmega e Sousa, e, nesta matéria, o trabalho de concertação é muito recente. A primeira visão estratégica conjunta está expressa no Programa Territorial de Desenvolvimento Tâmega 2008-2013. Mais recentemente, os esforços do Pacto Territorial para a Empregabilidade do Tâmega e Sousa, que datam sensivelmente dos últimos 3 anos.

Ambos registaram importantes conquistas, em particular ao nível do *Reforço dos mecanismos de articulação, de concertação e de comunicação entre diferentes instituições que atuam no Tâmega e Sousa*.

Dir-se-á portanto que, excelentes bases para o trabalho conjunto foram lançadas, no entanto, há ainda um longo caminho a percorrer num território que ainda está repleto de assimetrias. Adicionalmente, reconhece-se que em ambos os planos estratégicos, a abordagem ao desenvolvimento económico é feita de forma individualizada por “cadeia de valor em setor de especialização”. Isto é, apesar de alguns planos e esforços para consolidar (e bem), serviços coletivos de suporte à atividade económica (e.g. Rota do Românico), não houve propriamente até hoje uma estratégia de promoção conjunta do território, pelo que, à escala do Tâmega e Sousa o que não estará a funcionar é o seguinte:

Não se Comunica, Não se Concerta, Não se Atrai

No âmbito do Programa Territorial de Desenvolvimento Tâmega 2008-2013, um dos quatro objetivos estratégicos inclui *Intensificar a Competitividade e a Modernidade do Sector Industrial e Empresarial do Tâmega* com uma visão de liderança do novo protagonismo económico da região norte. A 2 anos da meta, os indicadores estatísticos antecipam o seu não cumprimento, e no entanto a *excelência do tecido industrial e empresarial, assente na competitividade, inovação e criatividade*, é efetivamente mais necessária do que nunca e digna de ocupar um lugar central no desenvolvimento da região, por todo o impacto que reflete no território, e em todas as suas dimensões de bem estar (particularmente o emprego).

POR ONDE SE COMEÇA?

Na publicação *Regiões e Políticas de Inovação* (OCDE, 2011), é partilhado que já há muitas décadas que os economistas sabem que, **crescimento económico, sustentável e de longo prazo não pode ser explicado por aumentos no capital físico, recursos naturais ou população**. Antes, o crescimento acontece pela **acumulação de conhecimento, sendo a força motriz do mesmo a ciência, a tecnologia e a inovação** nas suas diferentes formas. Por esta razão, as grandes diferenças de crescimento de longo-prazo entre países, podem ser explicadas pelas diferenças no conhecimento, produtividade e tecnologia.

Os geógrafos da economia são ainda uníssomos na conclusão de que quando uma *pool* de competências é criada a nível regional, independentemente da fonte (grandes empresas, investigação pública de elevada qualidade), outros agentes de inovação decidem localizar-se no mesmo sítio. Por outras palavras, a aglomeração de produção qualificada, parece atrair fatores de produção, dinamizando economias de escala. Este processo de atrair os mais talentosos cientistas, engenheiros, estudantes, empreendedores, quer sejam nacionais ou estrangeiros, constrói fatores geográficos fixos, e cria as bases para um ecossistema vibrante, mais propício à geração de projetos de valor acrescentado.

PARA ONDE OLHAR?

(Principalmente) para a indústria transformadora do Tâmega e Sousa, porque afinal, a mesma:

- está assente em setores de atividade não voláteis, e de elevada especialização internacional;
- tem atualmente projetos individuais de destaque, que mostram o quão longe é possível ir como região (inovação), tem recursos técnicos altamente especializados na envolvente (pessoas) e no curto prazo terá acesso a linhas de financiamento orientadas à sua estrutura económica (capital);
- está maioritariamente orientada para a produção de bens de consumo que já estão a sentir as pressões

das novas tendências de comportamento e consumo internacionais, bem como de novas tecnologias. Portanto, se no curto-prazo a indústria do Tâmega e Sousa não responder a estas exigências... seguramente alguém o fará;

- está assente em know-how geracional verdadeiramente forte na arte de trabalhar produtos e matérias-primas. A prová-lo estão as escolhas de outsourcing de produção de muitas multinacionais que entregam as linhas de produto base nos mercados asiáticos ou sul americanos, e depois os acabamentos em Portugal; e porque
- atualmente, a indústria transformadora é o principal e verdadeiro ativo da região do Tâmega e Sousa (medido em conhecimento, valor, e empregabilidade). Adicionalmente, no futuro de curto e médio prazo, **é o setor económico que maiores resultados poderá trazer** em qualquer projeto de afirmação económica e desenvolvimento do território. E, o estado da arte urgente da região (desemprego e menor riqueza territorial) não se coaduna com uma política de investimentos somente orientada ao longo-prazo. Por último,
- o potencial de geração de externalidades positivas noutros setores da economia (e.g. Turismo), é muito maior do que se a aposta fosse inversa.

Mantendo o racional conceptual da construção de uma estratégia de especialização inteligente - que reconheça os ativos da região, num cenário onde



Figura 15. Indústria - Pedra Angular do Desenvolvimento do TAMS

esses ativos estão, em alguns casos, débeis, e, não têm sido concertados ou promovidos como uma força única, então importa cruzar com outro racional

de pensamento estratégico conhecido - onde está a raiz do problema?

Apesar das baixas qualificações no tecido empresarial, o Tâmega e Sousa tem vencido e destacado na evolução dos principais indicadores da qualificação de Recursos Humanos. Portanto, admite-se que o capital humano exista. Juntamente com outro capital humano próximo (e.g. região Norte) ou mesmo internacional. Como se viu no capítulo 1 (Tâmega e Sousa), a distribuição das áreas de estudo no ensino superior não têm estado orientadas para indústrias transformadoras, mas quer no Tâmega e Sousa, quer na região norte, tem crescido o peso das áreas de Ciência e Engenharia. E, curiosamente, na região Norte, o peso da produção e especialização científica recai justamente em áreas de engenharia de materiais (e.g. têxteis técnicos). Adicionalmente, recordem-se as oportunidades partilhadas no Diagnóstico do Sistema de Investigação e Inovação, nas quais a comunidade científica próxima assume ter os recursos necessários à indução de uma nova geração de produtos com forte incorporação tecnológica e elevado valor acrescentado. Se a questão da educação e da disponibilidade de recursos humanos parece estar resolvida, então que outros fatores podem estar a constituir obstáculos? Desde logo, 2:

- A falta de relação entre a produção científica e o tecido económico local; e

- A falta de condições de suporte para a transferência destes recursos humanos qualificados no tecido económico. Aqui ganha particular relevância a formação e cultura empresariais do tecido produtivo do Tâmega e Sousa, reconhecido como pouco orientado para fatores dinâmicos de produtividade (e.g. investigação, inovação, marketing), e desconhecimento/pouca credibilidade das vantagens do *networking* empresarial. No entanto, a transferência de pessoal para as empresas existentes não é a única opção, destacando-se também a falta de condições para a atração e retenção de pessoal qualificado para o desenvolvimento de projetos de forte valor acrescentado.

Este salto é possível!

De facto, não existirão no Tâmega e Sousa quaisquer constrangimentos, além da vontade humana, que impeçam a construção destas pontes.

E SE FOR POSSÍVEL ESPECIALIZAR DIVERSIFICANDO?

Quase 20 anos depois, volta a ganhar forma o Relatório de Porter, e a sua proposta de **upgrading industrial** - num contexto onde até o financiamento mais relevante para Portugal está também ele orientado no sentido da capacitação e relançamento industrial.

Acontece no entanto que esta visão não é uma visão de reforço de competitividade, é um desafio à nossa indústria para compreender e integrar o potencial ainda não percorrido das Indústrias de Elevado Valor Acrescentado. É uma visão de excelência que se crê ser possível a 3 níveis de pensamento e ação.

1

Pensar Matéria-Prima

Os têxteis não servem só para fabricar vestuário, assim como as indústrias de couro não servem apenas o calçado e o mobiliário para fazer cadeiras. Até na indústria agro-alimentar, um vasto conjunto de produtos estão hoje a integrar novas cadeias de valor. E assim poderá ser em maior escala.

Na senda de um reposicionamento estratégico, pensar matéria-prima ao invés de produto é abrir portas para um novo conjunto de *outputs* de valor acrescentado, que o mercado possa valorizar e a indústria lucrar.

Com esta afirmação não se defende que deva cair as atuais especializações produtivas, pelo contrário. No entanto, admite-se que antes do produto, vem a arte de trabalhar a matéria-prima - a qual é reconhecida com frequência nos ambientes mais dinâmicos de empreendedorismo do mundo, como elemento fundamental para construir inovação.

2

Pensar Valor

Pensar valor é ser-se capaz de pensar mercado, antes de todos os outros elementos que compõe um modelo de negócio. E, pensar mercado é reconhecer as tendências de consumo e evolução tecnológica já mencionados. Mas aqui, há dois caminhos possíveis, e ambos podem ser concretizados no Tâmega e Sousa.

Chamemos-lhe **Industry Push e Industry Pull** - uma expressão - emprestada do jargão de gestão e marketing. O que se admite poder ser possível no médio-prazo é que a Indústria do Tâmega e Sousa possa em simultâneo assumir-se com marcas próprias para produtos e serviços altamente diferenciados, através de empresas de elevado crescimento ou gazelas (*Industry Push*). Tipicamente, estas são indústrias mais avançadas, com maiores índices de investimento em inovação e investigação de produto e processo, e que se diferenciam também por trabalharem ao nível de tecnologia e conhecimento de ponta. Seguindo as melhores práticas de organização industrial, estas empresas de elevado crescimento, fariam então pressão para a disponibilidade de outras indústrias satélite (indústrias de subcontratação, capazes de operar como fornecedores de componentes ao longo da cadeia de valor - *Industry Pull*. Porque a exposição das primeiras aos mercados internacionais seria muito maior, a pressão também existiria para as segundas

(subcontratação) para maior profissionalização de processos de gestão, aumentando a qualidade global dos *outputs*. Por outro lado, estas mesmas indústrias - de subcontratação - também estariam melhor qualificadas para atuar como *clusters* de fornecimento internacional altamente especializados.

No pressuposto já mencionado da atração de talento e recursos, esta estratégia pode representar no médio-prazo, uma concentração significativa de agentes de muito valor acrescentado que contribuiriam para um mais rápido, sustentado e desejável enriquecimento do território.

3

Pensar Horizontal

Às duas linhas de pensamento e ação apresentadas, acresça-se o valor do pensamento horizontal ao invés do pensamento verticalizado por setor. De facto, no âmbito dos *cluster* consolidados e emergentes do Tâmega e Sousa, há um sem número de oportunidades de geração de novos produtos e serviços, pela ligação intra e intersetorial que será possível estabelecer entre indústrias.

Pensar horizontal é seguir este modelo de macrocadeia de valor e pensar no potencial de combinação de conhecimento entre indústrias que apesar de diferentes, têm muitos mercados comuns.

VISÃO TAMS 2020 (PROPOSTA)

Em conformidade com todo o racional técnico mencionado, é proposta uma visão estratégica coletiva do Tâmega e Sousa, que ambicione a transformação do território para 2020 numa...

Região vibrante, capaz de gerar mais e melhor emprego, ancorada numa indústria transformadora *inter-clusterizada* reconhecida internacionalmente pela sua capacidade, excelência e arte na geração de produtos e serviços de elevado valor acrescentado.

Note-se que esta é uma visão essencialmente de carácter económico, que se admite poder ser uma pedra angular para o desenvolvimento integral de toda a região do Tâmega e Sousa.

Propõe-se ainda que a implementação desta visão recorde, a todo o tempo, e a todos os agentes económicos de que:

... **há um território na Europa** onde os desafios tecnológicos em setores chave de bens de consumo são abraçados e resolvidos com engenharia, criatividade, mestria e entusiasmo...

... onde a sua comunidade respeita a sustentabilidade dos recursos naturais e prioriza os propósitos de coesão económica, social e territorial... e

... onde todos são bem vindos para construir mais e melhor respostas para a sociedade.

É uma proposta de comunicação simples, dando conta de que há um território na Europa onde as suas gentes e as suas empresas fazem mesmo acontecer!



Figura 16. Proposta de Comunicação de Território, de acordo com a visão de orientação para a Indústria Transformadora.

Serão **objetivos estratégicos** da visão de competitividade apresentada, os seguintes:

- (1) Desenvolver e consolidar os setores atuais da indústria transformadora, capacitando-os para melhor competir nos mercados externos;
- (2) Diversificar os setores da indústria transformadora via geração de produtos de maior valor acrescentado, mas fundados na arte do trabalho das matérias-primas que lhe estão subjacentes e na colaboração intra e intersectoriais;
- (3) Desenvolver nichos de excelência em áreas tecnológicas avançadas que beneficiam da envolvente técnico-científica de qualidade, em particular da região norte;
- (4) Provocar externalidades positivas nos setores da Indústria Alimentar/Bebidas e o Turismo, por fruto do diálogo e aumento de notoriedade internacional para o território, pela ação primordial ao nível da indústria transformadora; e
- (5) Desenvolver o Setor do Turismo, particularmente Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Turismo Arquitetónico e Enoturismo.

Em conformidade, reconhece-se para o Tâmega e Sousa, 2 Eixos de Prioridade (diferenciados em escala de importância (■ > importância), contendo, cada um, linhas de especialização inteligente, tais como preconizadas pelo Norte 2020:

Prioridade 1 (objetivos estratégicos 1 a 3)
INDÚSTRIA TRANSFORMADORA (■■■■■)

Cultura, Criação e Moda. Este é o domínio onde se encontram praticamente todas as áreas de maior valor económico do Tâmega e Sousa (calçado, mobiliário, têxtil, etc.; ver capítulo 2), e para as quais se defende a visão de *upgrading* industrial.

Ciências da Vida e da Saúde. Defende-se igualmente que, a iniciar uma estratégia de *upgrading* industrial, deva-se desde logo considerar-se o potencial deste domínio científico. Os principais argumentos recaem: (i) no crescendo do mercado da saúde e bem-estar, (ii) no facto de já existirem exemplos modelo na região e em setor estruturante (vestuário) do que pode ser o potencial de integração tecnológica em bens de consumo; (iii) nas evidências de avanços tecnológicos que demonstram o potencial de incorporação de produtos de bem-estar, em bens de consumo como os que estão a ser produzidos noutros setores (exemplo: *wearable technology*), e porque, como se viu, (iv) uma fatia importante dos jovens do Tâmega e Sousa, têm orientado a sua formação, particularmente nas Ciências da Saúde.

A contribuir diretamente para o crescimento e *upgrading* (principalmente) da indústria transformadora, deverá ser garantida a presença na região (ou em parcerias com a região), de setores facilitadores, destacando-se os domínios Crescimento Digital e Tecnologias de Largo Espectro.

Prioridade 2 (objetivos estratégicos 4 e 5)
TURISMO (■□□□)

Sistemas Agroambientais e Alimentação. O domínio é reconhecido pelo crescimento que tem vindo a representar na região (principalmente associado ao vinho verde), e pelo potencial de âncora de desenvolvimento, que assume em particular, para os concelhos do Eixo 1.

Capital Simbólico, Serviços do Turismo. Dando continuidade à relevância do setor para o Eixo 1.

Assume-se esta estrutura de prioridades mais como a regra 80/20 e menos como uma pintura homogênea. Isto é, efetivamente, se se pretende gerar massa crítica, crescimento económico e desenvolvimento regional à escala do Tâmega e Sousa, no curto e médio prazo, então a aposta estratégica deverá ser feita na INDÚSTRIA TRANSFORMADORA. Desde logo porque se reconhecem inúmeras oportunidades de mercado passíveis de aproveitamento, mas também porque ao fazê-lo, antecipa-se um sério problema de empregabilidade no futuro de curto-prazo, com riscos reais de maior emigração e abandono do território, tal como já tem vindo a acontecer. Adicionalmente, insiste-se que o potencial de geração de externalidades positivas noutros setores da economia (e.g. Turismo), é muito maior do que se a aposta fosse inversa.

Plano de Ação

Contextualização e Proposta de Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo do Tâmega e Sousa, para o horizonte temporal 2014-2015.

Empreendedorismo e Condições de sucesso

Sistematização das principais correntes de pensamento e práticas de empreendedorismo. Identificação das condições gerais de sucesso, bem como as condições específicas no contexto do Tâmega e Sousa.

Implementação e Monitorização

Missão e objetivos do Plano de Ação. Apresentação do Modelo de Governação. Estratégia de Comunicação e Marketing. Monitorização e Controlo. Gestão de Risco.

Programas de Ação

Apresentação dos 10 Programas de Ação e respetivos Projetos Âncora.



EMPREENDEDORISMO

O Plano de Ação Empreendedorismo 2020 - publicado pela Comissão Europeia em Setembro de 2013 - reconhece que o empreendedorismo é um poderoso e manifesto condutor de crescimento económico e criação de empregos. Com um pano de fundo de 25 milhões de desempregados e a consciência de que novas empresas, especialmente PME, são uma fonte importante de emprego, criando anualmente mais de 4 milhões de novos empregos na Europa (Eurostat, 2009), o desafio passa então por reacender a chama do espírito empreendedor Europeu - incluindo as matérias da inclusão e assegurando o bem-estar social.

São prioridades concretas do Plano de Ação Empreendedorismo 2020, as seguintes:

- **Educação e formação** empreendedora para suportar o crescimento e a criação de negócios;
- **Reforço das condições de suporte** ao empreendedor, por via da eliminação de barreiras estruturais e do apoio em fases cruciais do ciclo de vida do negócio;
- **Dinamizar a cultura de empreendedorismo** da Europa: nutrindo a nova geração de empreendedores.

Em Portugal, o **Programa E+i**, resulta do Conselho de Ministros n.º 54/16 Dezembro de 2011, e agrega

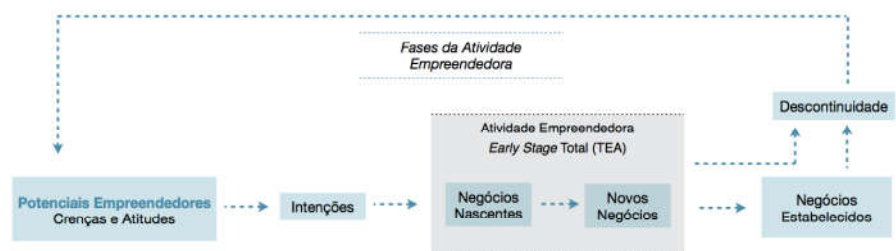


Figura 17. O processo empreendedor; Fonte: Fora - GEM, 2012

as políticas nacionais de empreendedorismo e inovação. No âmbito deste programa, sucede-se a Portaria n.º 432-B/2012 de 31 de Dezembro - Portugal Empreendedor - que tem por objeto o estímulo ao empreendedorismo e a promoção de um contexto favorável ao surgimento de projetos empreendedores e ao seu sucesso, onde se inclui a criação e capacitação de redes locais de suporte a todas as fases críticas do processo de empreendedorismo, incluindo a constituição da empresa e o seu acompanhamento durante o primeiro ano de atividade. Isto é, releva quer o empreendedorismo, quer o contexto onde este surge, e, em Portugal, todos os esforços estão a ser canalizados em ambos os sentidos.

Recorde-se, então, os conceitos partilhados na secção *Conceptualização* sobre ambos.

Empreendedorismo é “toda a ação humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da atividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados” (OCDE).

O processo de empreendedorismo pode ser descrito conforme demonstrado na figura 17

ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

O Ecosistema Empreendedor trata do conjunto de agentes e ações organizados e com o propósito de criar um ambiente propício ao exercício do empreendedorismo, atuando no empreendedor* e na envolvente. A sua missão resume-se na figura 18.

MISSÃO e CICLO DE APOIO DE UM ECOSISTEMA DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO



Figura 18. Missão do Ecosistema Empreendedor (adaptado de João Fernandes - Coordenador Nacional programa E+).

O exercício sobre a **envolvente** inclui na verdade toda a comunidade e todos os grupos de atuais e potenciais empreendedores, bem como os agentes do ecossistema, e ainda todos quantos assistem ou se relacionam com a atividade empreendedora.

Atuar na envolvente é ter consciência que o terreno onde o empreendedor opera ou poderá vir a operar, deve ser ele próprio convidativo e de suporte ao percurso empreendedor.

Num espaço onde o risco, a incerteza, as dificuldades e até mesmo a falha são entendidos, pelo máximo de pessoas possível, como parte integrante da caminhada, é que se geram maiores condições de ajuda e se escalam as possibilidades de vitória.



Figura 19. Ciclo de Apoio ao Empreendedor

Apesar do termo otimista, não deixe de se considerar que apenas é empreendedor quem sucede. Empreender significa falhar. Mas para os “empreendedores em série”, também significa falhar melhor!

Relativamente à missão do Ecosistema para com o Empreendedor, o exercício envolve:

- (i) Identificar o Empreendedor. Nem todos têm aptências para assumir o papel e o percurso, e é uma questão de gestão de recursos públicos;
- (ii) Situar o Projeto, porque nem todos iniciam na mesma fase (ver figuras 17 e 18); e

- (iii) Capacitar o Empreendedor, porque como se viu, apesar de poder (e dever) haver maior propensão para o risco e criação de valor, o empreendedorismo pode ser ensinado ao longo das suas fases, e à medida das diferentes necessidades que vão sendo sentidas.

Assim sendo, o que releva desde logo para o Ecosistema compreender são estas diferentes fases pelas quais passa o empreendedor, particularmente:

- **Promoção do Espírito Empreendedor** envolvendo todas as ações de sensibilização e formação, tendo em vista o estímulo de uma cultura empreendedora - orientação para valor e mais familiarizado com as dimensões de risco e planeamento.

Na fase central da atividade empreendedora, é missão do Ecosistema de suporte o apoio nas fases:

- **Ideia** quando o que existe são apenas conceitos generalizados e muita vontade. A análise de riscos e oportunidades é fundamental.
- **Arranque** do negócio, incluindo a constituição da empresa e a infraestruturação dos recursos mínimos (humanos, físicos, capital e intelectual)
- **Desenvolvimento inicial** envolvendo o apoio técnico em geral, e em particular nas áreas da gestão.

DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO

Conforme mencionado na Metodologia, foram aplicados os referencias da Comissão Europeia, em particular o modelo proposto por Nadim Ahmad e Anders Hoffmann para analisar e medir empreendedorismo - são as chamadas determinantes do empreendedorismo, entendidas como as condições estruturais que têm impacto na atividade empreendedora. São elas:

DE1. Quadro Institucional e Regulatório

A maioria destas condições envolvem regulamentações de carácter mais amplo (e.g. legislação laboral, justiça, insolvência, etc). A construção destas regras, e a forma como são tratadas pelas instituições no terreno cria um

ambiente de maior ou menor incentivo à atividade empreendedora.

DE2. Condições de Mercado

Envolvem a maior ou menor regulamentação dos mercados, promovendo ambientes comerciais mais livres ou protecionistas.

DE3. Acesso a Financiamento

Trata da disponibilidade de recursos financeiros (e da sua diversidade) e da construção de pontes entre o sistema financeiro e os empreendedores.

DE4. Tecnologia e I&D

Considera a aposta em investigação e desenvolvimento, orientada à atividade económica, e a forma como esta flui por entre os agentes que a promovem e os que a utilizam. Aqui incluem-se as temáticas de investimento em Investigação e Desenvolvimento, a criação de interfaces Universidade/Indústria, a Difusão Tecnológica, etc.

DE5. Capacidades Empreendedoras

Considera os esforços de capacitação junto do

empreendedor, nomeadamente o treino e acompanhamento do empreendedor ao longo das diferentes fases do seu percurso, particularmente a formação relacionada com a gestão do negócio.

DE6. Cultura Empreendedora

Inclui a educação para o empreendedorismo em fases precoces como o ensino na escola, e também as ações de sensibilização da comunidade para a geração de normas sociais e culturais mais adequadas a um ambiente empreendedor (aceitação de risco e falha, compreensão da geração de riqueza, etc.).

DE7. Equipamentos, Serviços e Programas

Na verdade, houve uma ligeira adaptação das categorias, tendo esta sido acrescida. No decorrer das reuniões com as equipas técnicas, entendeu-se que algumas matérias careciam de uma atenção mais individualizada e por esse motivo foram separadas das categorias originais. Esta condição trata especificamente das infraestruturas físicas (e serviços associados), bem como dos programas facilitadores do arranque de novos negócios.

CONDIÇÕES DE SUCESSO

A promoção do empreendedorismo para o crescimento económico e do bem-estar geral da sociedade não é uma conclusão que serve apenas outras regiões. Ela aplica-se no Tâmega e Sousa, e a região - mais do que nunca - assim o precisa.

Mas há que ser comedidos relativamente a um Plano de Ação com um horizonte temporal de 2 anos. À escala do Tâmega e Sousa, será o primeiro, e como tal, seguramente parte de um percurso que se pretende mais vasto. Quando se atenta a ecossistemas empreendedores de referência, como “Barcelona Ativa” (por exemplo), não é possível imaginar os resultados que estas âncoras de desenvolvimento regional provocam admitindo uma atuação tão curta no tempo. E, se bem que o Plano de Ação proposto não tenha obrigatoriamente que trabalhar em função da visão proposta no capítulo 2 (que é essencialmente de médio-longo prazo), também não pode estar orientado para o mero estímulo de abertura de empresas - porque não é disto que trata o empreendedorismo.

Assim, crê-se que, **a 2 anos, o horizonte de sucesso possível, é aquele que:**

- (i) lança as bases para a primeira plataforma institucional de trabalho conjunto em matéria de empreendedorismo;



- (ii) inicia um processo sério de sensibilização de toda a comunidade para a importância do empreendedorismo em geral, e daquele orientado para os ativos do Tâmega e Sousa em particular, e

- (i) investe na construção de um “nicho de exemplos”.

Refleta-se neste último.

Muito pouco é possível ver quando se estão a construir fundações. Assim, a 2 anos, estima-se que não seja possível ver o tecido económico do Tâmega e Sousa transformado em massa numa comunidade de empresas com produtos de média-alta tecnologia, com elevadas taxas de produtividade e rentabilidade, recuperando décadas de uma posição negativa estrutural nos principais índices de riqueza territorial. Mas o que é possível acontecer é gerar-se alguns exemplos reais de projetos iniciados e acompanhados no Tâmega e Sousa, orientados para uma nova geração de produtos de elevado valor acrescentado, partindo e colaborando com ativos da região.

Na verdade, e apesar de este ter sido um entendimento subscrito pelas equipas de trabalho aquando da construção do presente Plano de Ação, a aposta num “pelotão empresarial” que sirva de

exemplo e provoque um efeito de arrastamento tem vindo a ser reconhecida como uma estratégia assertiva de referência (OCDE LEED, FORAGroup, etc.).

Entenda-se que no propósito de trabalhar uma bateria de exemplos, não se pretende afirmar que o ecossistema deva durante os próximos 2 anos operar exclusivamente para um conjunto restrito de empresas. Esse seria um princípio de exclusão que se deve evitar. Está-se a pensar resultados a 2 anos, pelo que se propõe que o “nicho de exemplos” seja isso mesmo. Resultados, ou, dito de outra forma, um caminho exequível e impactante, quer no curto prazo - porque representa resultados concretos - quer no médio-longo prazo, porque materializa visão e encoraja mais e melhor ação a toda a comunidade empreendedora e de agentes de suporte ao empreendedorismo.

Mas como?

Incorporando e concretizando o pacote missionário descrito nos parágrafos seguintes; Missão, Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais, e em conformidade, 10 Programas de Ação que, a 2 anos promovem a sua materialização.

MAPA ESTRATÉGICO DO ECOSISTEMA DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO DO TÂMEGA E SOUSA

UMA COMUNIDADE QUE...

1. DESPERTA A COMUNIDADE PARA O VALOR ECONÓMICO E SOCIAL DO EMPREENDEDORISMO

- 1A. Trabalhando com todos os segmentos da população/ Atividade económica
- 1B. Estimulando “pensar valor” e “pensar colaboração”

2. DESENVOLVE UM CONJUNTO DE AGENTES E AÇÕES CAPAZES DE CAPACITAR E AJUDAR O EMPREENDEDOR

- 2A. Com coerência e coordenação entre agentes e programas
- 2B. Garantindo o apoio em todas as tipologias e fases do empreendedorismo económico
- 2C. Atuando em todos os domínios do ecossistema

3. ORIENTA A AÇÃO EMPREENDEDORA PARA A VALORIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS ATIVOS DA REGIÃO

- 3A. Desenvolvendo os clusters estratégicos
- 3B. Provocando o seu reconhecimento internacional

... AO SERVIÇO DE UMA REGIÃO VIBRANTE, CAPAZ DE GERAR MAIS E MELHOR EMPREGO, ANCORADA NUMA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA INTER-CLUSTERIZADA, RECONHECIDA INTERNACIONALMENTE PELA SUA CAPACIDADE, EXCELÊNCIA E ARTE NA GERAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE VALOR ACRESCENTADO.

BECAUSE, **AT TAMS, WE MAKE IT HAPPEN!**



Figura 20. Mapa Estratégico do Ecossistema de Suporte ao Empreendedorismo, TAMS 2014-2015

MÃOS À OBRA!

MODELO DE GOVERNAÇÃO

Não obstante não ter sido possível concretizar os diagnósticos municipais (ver Reserva Técnica), foi possível, principalmente no âmbito das reuniões com a Equipa Técnica Especializada, concluir quanto aos melhores percursos sobre a governação de um projeto conjunto de promoção do empreendedorismo.

Compreendeu-se que atualmente, as trajetórias municipais em matéria de criação de mecanismos de suporte são muito díspares. Adicionalmente, os interlocutores em cada concelho variam muito, dependendo da própria dinâmica de desenvolvimento económico local, pelo que uma das certezas na construção de um modelo de governação é a de que nesta fase tão precoce de concertação, não parece fazer sentido criar uma qualquer unidade central, com poderes de gestão local.

Ao invés, foi manifesto pelos participantes na Equipa Técnica Especializada a maior adequação de uma estrutura central a um propósito de **âmbito estratégico, organizador e mobilizador**, mas que depois delega em cada município a execução dos trabalhos. Por sua vez, nesta fase, cada município deverá escolher o melhor interlocutor para designar o “ponto único de acesso do empreendedor”, assegurando o mais relevante - o **perfil da equipa técnica**. Este ponto único (ver Programa de Ação TAMS Setup, Loja do Empreendedor) será o local de referência que serve de acolhimento, capacitação e

encaminhamento para outros agentes na estrutura. Será importante destacar que o termo agentes designa todos os parceiros do ecossistema de suporte ao empreendedorismo, que direta ou indiretamente, contribuem para a missão (Municípios, Associações Empresariais, Centros de Emprego, Universidades, Gabinetes de Transferência de Tecnologia, etc.).

A listagem da composição específica de agentes por município, da sua função e especialização, e do circuito relacional a implementar não será avançada nesta fase pela razão explicitada na Reserva Técnica.

A este grupo de trabalho, propulsor da coordenação de todo o ecossistema à escala do Tâmega e Sousa, denominou-se **Agência Regional para a Inovação e Investimento**.

AGÊNCIA REGIONAL PARA A INOVAÇÃO E INVESTIMENTO

O projeto de criação de uma Agência Regional, enquadra-se no propósito de conferir singularidade à aposta neste fator imaterial para o reforço da competitividade das empresas da região do Tâmega e Sousa.

A configuração formal da Agência, deverá ser objeto de um debate alargado e conjugar dinâmicas de desenvolvimento do território consolidadas pela

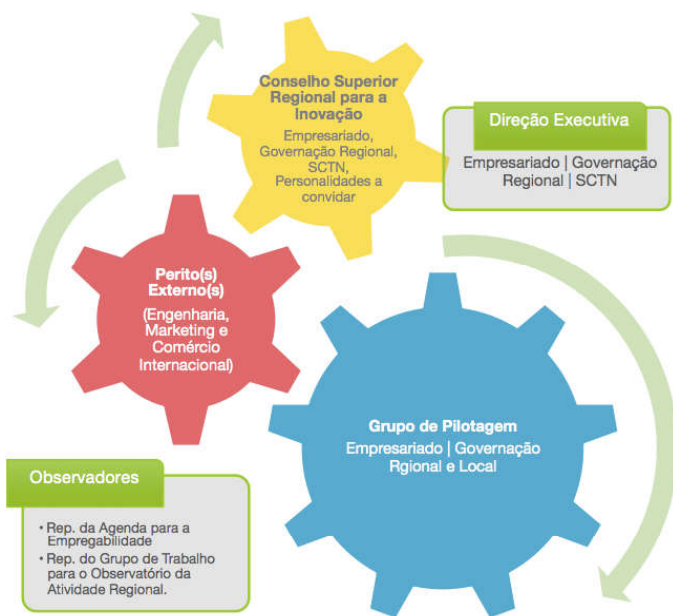
conjugação dos resultados e perspetivas de outras equipas de trabalho, conforme aponta o esforço da candidatura para a capacitação institucional da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa.

Ainda assim, entende-se desde já e para os propósitos tidos em vista neste Plano de Ação, que o formato desta Agência colhe essencialmente dos seguintes objetivos estratégicos:

- Assumir o protagonismo e a liderança do processo de suporte ao empreendedorismo, nomeadamente pela organização do projeto nuclear TAMS SETUP, que lançará as bases para uma efetiva coerência e coordenação de agentes e programas na região do Tâmega e Sousa;
- Pesquisa e captação ativas de fontes de financiamento para projetos empresariais;
- Protagonizar o projeto TAMS Explora e TAMS Acelera, estabelecendo um programa de missões e contactos internacionais com vista ao *upgrade* tecnológico da indústria da região de acordo com os novos padrões de procura mundial;
- Criar, alimentar e difundir as plataformas de informação regional, nomeadamente WIKI TAMS e TAMS CRM; e
- Organizar, juntamente com outros agentes do ecossistema, todos os programas que se definam prioritários para a construção da missão.

AGÊNCIA REGIONAL PARA A INOVAÇÃO E INVESTIMENTO

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO



O formato e orgânica do propósito de uma Agência Regional para a Inovação e Investimento, deverá ser melhor aprofundado. Não obstante, avança-se na figura 21 uma proposta de estrutura de governação regional, num formato que se pretende que reúna as principais entidades de promoção do desenvolvimento económico regional no Tâmega e Sousa.

Antecipa-se o potencial do envolvimento de demais agentes estratégicos, tais como incubadoras de base tecnológica. Não obstante, as recomendações finais serão apenas comunicadas na fase de Relatório Final após a finalização do Sistema de Inquirição, incluindo ativos municipais (ver Reserva Técnica).

Sobre o acompanhamento do trabalho técnico da Agência, propõe-se que o Conselho Superior Regional para a Inovação reúna com a periodicidade semestral. A Direção Executiva deverá reunir quinzenalmente. O Grupo de Pilotagem reunirá, com a presença dos Observadores, bimestralmente.

No final de cada trimestre serão produzidos Relatórios de progressão da atividade realizada, os quais serão remetidos para aprovação do Conselho Superior Regional para a Inovação.

Figura 21. Agência Regional para a Inovação e Investimento do Tâmega e Sousa - proposta de organização

COMUNICAÇÃO E MARKETING

O desenho de um Plano de Comunicação e Marketing para o Plano de Ação para a Promoção do suporte ao Empreendedorismo é fundamental para o alcance do seu propósito - quer no domínio interno, para os agentes do empreendedorismo, quer (e principalmente para) o domínio externo que será sempre o destinatário último de toda a ação.

A estratégia deverá ser adequada consoante os seus públicos, a saber: No domínio interno: (i) Agência Regional para a Inovação e Investimento; (ii) Agentes do ecossistema. No domínio externo: (iii) Atuais e potenciais empreendedores (locais e internacionais); (iv) Atuais e potenciais “clientes” Tâmega e Sousa e (v) Comunidade em Geral.

Propõe-se que a comunicação global seja organizada e instrumentalizada pela Agência Regional para a Inovação e Investimento, sempre com a colaboração dos agentes. Inicialmente deverá ser definida uma identidade de projeto, juntamente com as linhas orientadoras de toda a comunicação.

Seguir-se-á uma linha de comunicação específica para as Lojas do Empreendedor municipais (ver Projeto TAMS Setup).

Os materiais de comunicação deverão incluir: Website, Newsletters, Material Impresso, Media e Redes Sociais.

INDICADORES DE SUCESSO

E conformidade com as condições de sucesso previamente explicitadas e com a ambição do “nicho de exemplos”, propõe-se a seguinte abordagem a indicadores de sucesso a 2 anos:

7 projetos piloto | **70** agentes do ecossistema e **700** pessoas capacitadas em empreendedorismo | **7000** pessoas envolvidas em projetos.

MONITORIZAÇÃO E CONTROLO

A monitorização do Plano de Ação será da responsabilidade da Agência Regional para a Inovação e Investimento, devidamente instrumentalizada pelos relatórios técnicos a emitir. A Agência Regional para a Inovação e Investimento, para efeitos do presente Plano de Ação, não terá qualquer superioridade hierárquica sobre as Lojas do Empreendedor Municipais, muito embora, no âmbito dos protocolos a celebrar, deverá auxiliar na sua estruturação, acompanhamento (disponibilizando todos os materiais de referência) e supervisão. Todos os esforços deverão ser canalizados, no sentido de garantir que as equipas técnicas na Loja do Empreendedor integram efetivamente os perfis desejados e necessários ao suporte do empreendedor.

Quaisquer não conformidades na condução do projeto, devem ser tratadas imediatamente após a

tomada de conhecimento por parte da Direção Executiva da Agência Regional para a Inovação e Investimento.

GESTÃO DE RISCO

Admite-se que os maiores riscos incorridos no âmbito do projeto sejam - não obstante os esforços de uma coordenação à escala regional, que se perpetuem no terreno - a diversidade (com frequente confusão) de entidades a quem o empreendedor pode recorrer. Será portanto, de máxima prioridade o trabalho da Agência Regional de Inovação como organismo de união. Adicionalmente, equipas técnicas menos preparadas no terreno, poderão representar um obstáculo aos empreendedores, pelo que se considera prudente o reforço de um ecossistema geral no âmbito do Tâmega e Sousa, para que cada empreendedor saiba que “há sempre alguém”. É o princípio da “pessoa sobre o processo”.

PROGRAMAS DE AÇÃO

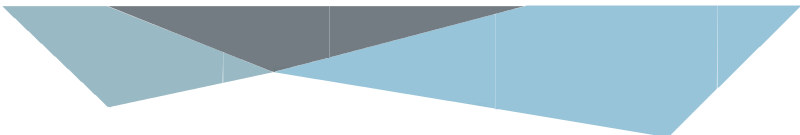
Ainda no contexto da gestão de risco, admite-se a maior ambição relativamente à estrutura de Programas de Ação, pelo que a estratégia de mitigação de risco passe pela hierarquização dos mesmos de acordo com um ranking de prioridades - crítico, favorável e adjuvante. Em conformidade, apresenta-se o quadro síntese, antes da passagem para a explanação de cada um dos Programas de Ação.

MAPA GERAL DE PROGRAMAS DE AÇÃO E PROJETOS ÂNCORA

Programa	PROJETO		
	Crítico	Favorável	Adjuvante
TAMS Setup	Loja do Empreendedor + Matriz de Respostas Regionais	Website + Redes Sociais	
TAMS Mobiliza	Formação Clássica	TAMS <i>Snapshot</i>	Formação <i>Boss 4 a Day</i>
TAMS Conhece		WIKI TAMS + TAMS CRM	
TAMS Financia	Microempreendedorismo	Capital de Risco	TAMS <i>Business Angel</i> + TAMS <i>Crowdfunding</i>
TAMS Explora	TAMS Descobertas	Iniciativa Sê Bem Vindo	
TAMS Acelera	TAMS Acelera		
TAMS Educa	Workshops TAMS Educa	Matriz de Temáticas e Desafios Regionais	
TAMS Desafia	TAMs Criativo	Concurso de Ideias	
TAMS Inova	Formação Clássica	<i>Coffee-Talks</i>	
TAMS Comunica	Comunica Indústria + Protocolo <i>Coopetir</i>		

Figura 22. Mapa geral de Programas de Ação e Projetos Âncora com diferenciação por grau de prioridade.

MÃOS À OBRA!



Contextualização

O Tâmega e Sousa tem uma história muito recente de concertação estratégica, e nenhuma delas ainda se estreou nas dinâmicas do suporte ao empreendedorismo. Muito trabalho está então por fazer. Do diagnóstico municipal já efetuado (ver Reserva Técnica), é possível concluir quanto às diferentes visões e esforços em matéria de construção de condições de suporte ao empreendedorismo. Adicionalmente, e na maioria dos casos, denota-se - mesmo a nível concelhio - uma pluralidade de agentes a atuar de forma dispersa e até repetida. Há também uma abordagem pouco sistematizada das determinantes do empreendedorismo como um todo, sendo frequente o maior foco nas matérias de infraestruturas físicas e do financiamento. Em matéria de concertação para o desenvolvimento económico, falta também maior trabalho estrutural à escala da região, e uma visão comum agregadora de vontades e de esforços. Em conformidade, a promoção da região como uma força económica agregada também precisa iniciar o seu percurso. A concretização destes propósitos carece de uma força de trabalho unida numa só visão, linguagem e calendário de trabalhos. O programa TAMS Setup visa este 1º alinhamento simultaneamente estratégico e operacional.

Descrição e Roadmap

O TAMS Setup é um programa de implementação de uma rede de suporte, que se pretende simplificada e rápida no serviço ao empreendedor. As fases da sua construção serão:

FASE 1 | Inventário fino concelhio dos ativos materiais e imateriais de suporte ao empreendedorismo. Identificação e estruturação dos interlocutores municipais únicos (ponto de contacto do empreendedor).

FASE 2 | Formalização da rede, com a assinatura das declarações de compromisso e as sessões formais de apresentação.

FASE 3 | Instrumentação técnica da rede, incluindo o conjunto de formações, ferramentas de trabalho e de consulta que sirvam o propósito da uniformização da rede, e, que no terreno garantam melhor o apoio ao empreendedor em todas as fases do processo.

FASE 4 | Coordenação e acompanhamento, mantendo reuniões trimestrais para acompanhamento de resultados e afinação processual da rede.

PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Setup

Classificação por Objetivo Estratégico		
OE1	OE2	OE3
	✓	

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Agentes Ecosistema	Agentes Ecosistema

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□□□□■	□□□□■

(continuação)

Projetos Âncora

Loja do Empreendedor (LE)

Espaço físico municipal que serve de porta única de entrada ao empreendedor. A escolha desta entidade deve ser uma decisão da autarquia, muito embora deva existir o compromisso com uma equipa técnica de perfil pré-definido. A imagem da Loja do Empreendedor deve ser forte e única em todos os municípios, reforçando a lógica global de território.

Website + Redes Sociais (WRS)

A criação do website único e a condução de uma estratégia de marketing online é fundamental para garantir o fluxo regular de informação entre todos os agentes do ecossistema. O website deverá ter uma estrutura tripartida, comunicando primordialmente ao potencial e atual empreendedor do Tâmega e Sousa, aos clientes internacionais, e ainda, aos agentes da rede, numa área reservada. Nesta área será possível ir acompanhando os trabalhos de todos os agentes, as novidades e principalmente as ferramentas de trabalho que servirão de guias técnicos às diferentes equipas do ecossistema, incluindo parceiros/prestadores de serviços (ver projeto MRR). Para diferentes públicos poderão depois ser usados diferentes canais em redes sociais, para garantia de uma comunicação mais assertiva.

Matriz de Respostas Regionais (MRR)

A garantia de apoio em todas as fases do percurso de empreendedorismo só é possível com uma rede de parceiros. Há algum nível de apoio técnico que pode ser prestado na Loja do Empreendedor, com base nas ferramentas que serão disponibilizadas. No entanto, outros serviços deverão ser encaminhados para parceiros públicos e/ou privados especializados. A Matriz de Respostas Regionais é a base de dados do Tâmega e Sousa que identifica parceiros, serviços, tecnologias, linhas de financiamento e quaisquer outros ativos necessários ao empreendedor, e que por esta via sejam rapidamente acedidos. Esta matriz não deve ser fruto de um levantamento indiferenciado, mas de um inventário sujeito a crivo técnico, de modo a garantir-se maior qualidade em todo o sistema.

Ferramentas de Suporte (FS)

Guia de identificação de empreendedor/projeto | modelos de planos de negócio | APP *Biz4TAMS* (aplicativo móvel com valências de suporte técnico ao negócio e interação social com o ecossistema (lista não exaustiva).

Programas Relacionados

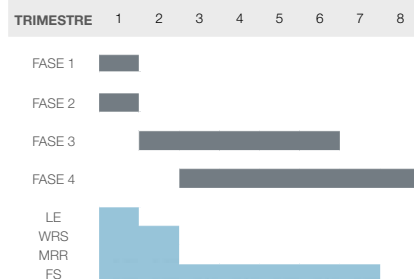
TAMS Mobiliza e TAMS Conhece

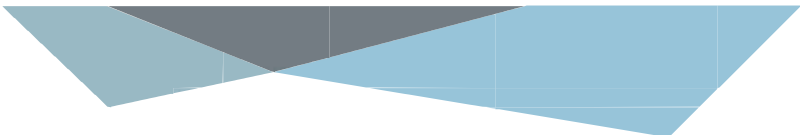
PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Setup



Cronograma de Execução





Contextualização

Quer a Loja do Empreendedor, quer os demais parceiros estratégicos que possam estar envolvidos na rede de suporte ao empreendedorismo do Tâmega e Sousa, terão diferentes valências, e diferentes especializações técnicas. Algumas destas especializações são em matérias não relacionadas (aparentemente) com o empreendedorismo, como por exemplo agentes públicos responsáveis pelo emprego. Por outro lado, se o trabalho é à escala do Tâmega e Sousa, a informação sobre o ambiente empreendedor, o que de novo acontece que importa assinalar e até mesmo usar como exemplo, deverá ser corretamente acompanhado.

Descrição e Roadmap

No contexto exposto, o projeto TAMS Mobiliza refere-se à sensibilização, formação e informação permanente dos agentes do ecossistema de suporte ao empreendedorismo do Tâmega e Sousa.

Os resultados que se pretendem alcançar são de âmbito quantitativo e qualitativo, na medida em que nas matérias da formação se propõe a preparar, pelo menos 2 pessoas associadas a cada um dos

parceiros diretos do ecossistema (Loja do Empreendedor)

Os resultados de carácter qualitativo relacionam-se com dinâmicas de atitude e comportamento que se pretendem gerar. Uma das mais duras críticas aos ecossistemas empreendedores em Portugal (e também subscrito pela Equipa Técnica Especializada), relaciona-se com a existência de projetos e programas excessivamente burocratizados, e, com equipas técnicas pouco conhecedoras da realidade de um percurso empreendedor. Tudo isto tornará seguramente as respostas de apoio, também elas excessivamente burocratizadas e menos consequentes, porquanto a formação deverá servir como a alma por entre a instrumentação gerada no programa anterior - TAMS Setup.

FASE 1 | Programação das sessões de formação e formação ação incluindo as temáticas a abordar e por que ordem, os formadores e os materiais necessários.

FASE 2 | Condução das ações de formação estimando-se que, por uma questão de eficiência, estas venham a ocorrer nos momentos de coordenação e acompanhamento da rede (Fase 4 do projeto TAMS Setup).

PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Mobiliza

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3				
	✓					

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Agentes Ecossistema	Agentes Ecossistema

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□ □ □ ■ □	□ □ □ □ ■

(continuação)

Projetos Âncora

Formação Clássica (FC)

A formação deverá ocorrer em torno das diferentes tipologias de apoio técnico das diferentes fases do percurso empreendedor: (i) Promoção do Espírito Empreendedor, (ii) Ideia, (iii) Arranque, (iii) Desenvolvimento Inicial. Dependendo dos públicos, poderá haver formação mais básica (de sensibilização) ou mais avançada, e nesse caso poderão ser estruturadas sessões a decorrer em simultâneo, aquando dos encontros.

A formação clássica também inclui sessões de sensibilização para a visão geral do percurso empreendedor, e a compreensão dos passos normalmente seguidos e das dificuldades sentidas no percurso.

TAMS Snapshot (TS)

O TAMS Snapshot, é um momento de escuta dos acontecimentos mais marcantes no ambiente empreendedor do Tâmega e Sousa. Poderá ser uma radiografia rápida sobre uma nova empresa instalada, até o relato em 1ª mão de um programa de intercâmbio internacional. Admite-se que algumas destas intervenções possam ser passadas em formato vídeo, durante uma sessão de formação

normal. O que releva para a construção dos conteúdos, é que diga algo ao território, seja distinto, e seja consequente no ambiente empreendedor, ou porque representou uma nova entrada no ecossistema ou porque provocou algum tipo de mudança. Estes momentos semeiam conhecimento, mas acima de tudo, demonstram o potencial de relacionamento dos ativos do território.

Formação Boss 4 a Day (FB4d)

E se fosse possível simular ambientes empreendedores? Isto é... situações reais de momentos vividos pelos empreendedores no seu percurso de ação na criação de algo novo. Independentemente das conquistas e derrotas, a maior parte desses momentos, são comuns. O recrutamento de pessoal, o pedido de financiamento, a dúvida sobre os mercados. Não seria propósito destas formações ensinar destreza técnica avançada para usar nesses momentos. No entanto, as mesmas seriam um veículo prático para trazer maior conhecimento de causa aos agentes do ecossistema sobre a realidade do percurso. É claramente uma ação no âmbito do determinante *Cultura Empreendedora* que começa no próprio ecossistema.

Programas Relacionados

TAMS Setup

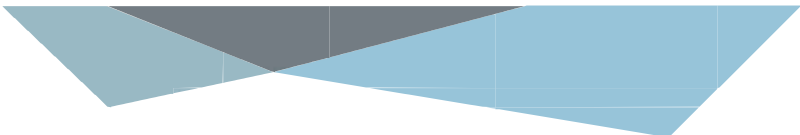
TAMS Mobiliza



Cronograma de Execução

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1	[Barra cinza]							
FASE 2	[Barra cinza]							
FC	[Barra azul]							
TS	[Barra azul]							
FB4D	[Barra azul]							





Contextualização

Desde longa data que as empresas e organizações em geral procuram estar mais próximas dos seus clientes e consumidores finais. Só assim é possível no mercado, ir construindo soluções que se ajustem às reais necessidades das pessoas. O mesmo se passa com um ecossistema de suporte ao empreendedorismo.

No Tâmega e Sousa, as dificuldades do levantamento da informação são grandes. Uma parte da informação só existe ao nível das NUTS II-Norte ou NUTS III, mas incluindo 15 municípios, ou, se disponível a nível municipal, nem todos têm informação. Ao nível do conhecimento da dimensão real do empreendedorismo, será importante resolver esta insuficiência de dados. Ao mesmo tempo, será importante integrar demais valências a este “repositório de valor acrescentado”, Informações como recursos que podem ser utilizados por empreendedores e agentes, e ainda informações de carácter estratégico.

Descrição e Roadmap

O projeto TAMS Conhece é uma base de dados de ativos regionais, nomeadamente: informações

estatísticas, pessoas e empresas, tecnologias, infraestruturas disponíveis, desafios industriais e demais ativos que melhor permitam caracterizar e gerir o ambiente empreendedor atual e potencial. Salvaguardando-se as necessárias questões de confidencialidade, as informações geradas por esta base de dados são utilizadas a 3 níveis: (i) disponibilização para consulta; (ii) organização de sessões de informação/formação e (iii) diagnósticos prospetivos. Sobre este último refira-se a necessidade de trabalhar informação a um nível mais técnico-científico e de estratégia territorial, tendo em vista o *upgrading industrial* proposto na visão.

FASE 1 | Identificação das fontes de informação e determinação das rotinas de trabalho. Inclui a procura e seleção das bases de dados relevantes para monitorização e decisão quanto às rotinas (pessoas e tempos) para essa monitorização.

FASE 2 | Estruturação das bases de dados, incluindo seleção prévia do(s) software(s) mais adequado(s).

FASE 3 | Recolha e tratamento de informação (em contínuo).

FASE 4 | Reflexão e partilha de informação para utilização ou reintrodução no sistema.

TAMS Conhece

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3				
	✓	✓				

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
ARI + Agentes + Empreendedores	Lojas do Empreendedor + P. Estratégicos

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□□■□□	□□□■□

(continuação)

Projetos Âncora

WIKI TAMS (WT)

Uma wiki é normalmente uma aplicação web que permite às pessoas adicionar e editar conteúdos, em modo colaborativo (com mais ou menos restrições de acesso). O projeto WIKI TAMS refere-se à base de dados de ativos, condicionada e alimentada por uma equipa central e por agentes do ecossistema, acedida ou disponível também pelo projeto WRS (website único e redes sociais). Exemplos do que a base de dados poderá conter:

- Base de dados das empresas da região - multiclassificadas e georeferenciadas (informação em Português e Inglês);
- Base de dados de recursos humanos da região, com disponibilização de CV;
- Base de dados de propriedade industrial/links para pesquisa relacionadas com os setores chave do Tâmega e Sousa;
- Informação sobre as teses universitárias a decorrer nos estabelecimentos de ensino superior ou politécnico, em particular na região norte; etc.

- Informação sobre iniciativas de financiamentos disponíveis para a região.

TAMS CRM (CRM)

Nos últimos anos, muitos ecossistemas de suporte ao empreendedorismo têm adotado uma das práticas mais comuns na gestão de oportunidades comerciais nas empresas - CRMs (Customer Relationship Managers). Estas ferramentas de trabalho permitem o registo e sincronização de várias informações, para melhor mapear as interações entre a organização e os seus clientes.

Ao nível do Tâmega e Sousa, esta ferramenta de trabalho seria estruturante para a equipa central profissionalizar a gestão das interações com toda a comunidade.

Com a mesma, seria também possível cruzar outras aplicações relevantes para a gestão integrada, como a Gestão de Projetos ou Relatórios Automáticos.

Programas Relacionados

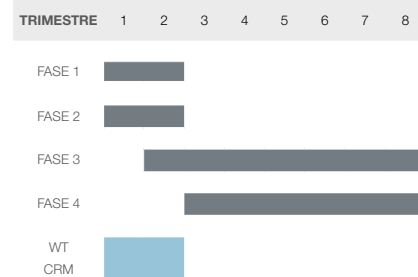
TAMS Setup | TAMS Mobiliza | TAMS Financia
TAMS Explora | TAMS desafia

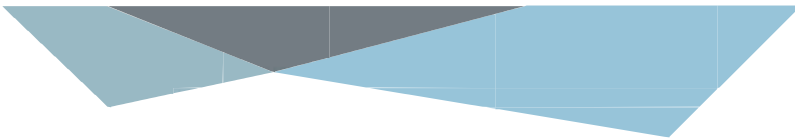
PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Conhece



Cronograma de Execução





Contextualização

O financiamento não é a única parte de um projeto de empreendedorismo, mas é deveras importante e muitas vezes representa o risco que não é corrido ou uma desistência precoce. A máxima de que “se o projeto é bom, o financiamento aparece”, não é verdade.

As fontes de financiamento existentes também devem ser adequadas à fase em que se encontra o projeto empreendedor.

No Tâmega e Sousa, a fonte de financiamento mais comum é a banca, mas, para além de nem sempre ser acessível para certas categorias de projetos/empreendedores, nos últimos anos e ainda hoje, representa muitos constrangimentos no acesso ao crédito. As fontes de financiamento públicos, como o último programa quadro - QREN, ainda são um sistema relativamente burocratizado. Outras fontes comuns - como a capital de risco - são praticamente insipientes no Tâmega e Sousa.

Para além da necessidade de maior diversidade e maturidade das fontes de financiamento, concorda-se quanto à falta de preparação dos empreendedores para abordar algumas destas fontes. Pretende-se que ambos os problemas sejam resolvidos com o projeto TAMS Financia.

Descrição e Roadmap

O projeto TAMS Financia procura novas soluções de financiamento para o Tâmega e Sousa, e constrói pontes para melhor relacionar a procura com a oferta de financiamento.

FASE 1 | Levantamento de Informação sobre todas as fontes de financiamento geridas a nível local, regional ou municipal, que estejam disponíveis para os municípios do Tâmega e Sousa. Inclui também a identificação de novas tipologias de financiamento que não existam ou não sejam de fácil acessibilidade, ou ainda que não estejam suficientemente amadurecidas na região.

Fase 2 | Celebração de Protocolos e/ou arranque de projetos de financiamento. Os protocolos estarão mais relacionados com fontes de Capital de Risco e Business Angels.

Fase 3 | Levantamento de necessidades de financiamento. Em contínuo.

Fase 4 | Identificação de respostas de financiamento. Em contínuo.

TAMS Financia

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
	✓	✓				

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
	✓	✓	✓			✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Empreendedores + Municípios	Agentes do Ecossistema

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□■□□□	□□■□□

(continuação)

Projetos Âncora

Micro-empendedorismo (Me)

Captação e negociação de fundos de suporte a microempendedorismo de base local, garantindo a sua aplicação em todos os municípios do Tâmega e Sousa.

Protocolo Capital de Risco (PCR)

Apresentação da visão e projetos do Tâmega e Sousa a Sociedades de Capital de Risco e Associações de Business Angels, celebrando em consequência protocolos de colaboração de garantia de representação em sessões de apresentação de projetos de investimento.

TAMS.BA (Tba)

Criação de um grupo de Business Angels regional.

O levantamento de informação junto de parceiros estratégicos na fase de diagnóstico do presente Plano de Ação, sugeriu o interesse e disponibilidade de alguns empresários na região, para o envolvimento numa rede de financiamento privada de projetos de elevado valor acrescentado. Foi igualmente sugerida a inclusão de emigrantes com igual interesse e disponibilidade financeira. Juntamente com o próximo

projeto descrito, assume-se o caráter experimentalista desta ação, na medida em que, a criação deste grupo ficaria condicionada à validação de tal disponibilidade. No entanto, a confirmar-se, o projeto avançaria para uma fase 2, a qual inclui a formalização do grupo e a promoção de reuniões privadas com os empreendedores à procura de financiamento.

TAMS Crowdfunding (TCwf)

O *Crowdfunding* é uma modalidade de financiamento crescente e relativamente informal onde (normalmente via internet) os indivíduos avaliam projetos expostos por empreendedores à procura de financiamento, e investem o seu dinheiro (normalmente pouco valor) em troca de um benefício que esteja a ser negociado. Será também uma primeira abordagem - experimentalista (de investimento residual) - que serve vários propósitos - diversificação de fontes de financiamento, maior envolvimento da comunidade (na categoria FFF - *Family, Friends and Fools*), e também informação de caráter qualitativo em matéria de cultura empreendedora do Tâmega e Sousa.

Programas Relacionados

TAMS Setup | TAMS Mobiliza | TAMS Inova

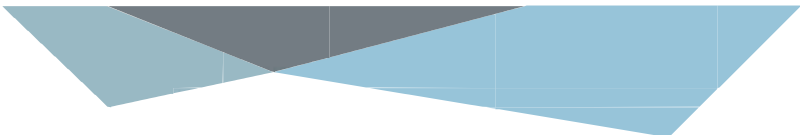
PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Financia



Cronograma de Execução

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1	[Barra de execução]							
FASE 2		[Barra de execução]						
FASE 3		[Barra de execução]						
FASE 4		[Barra de execução]						
ME								
PCR								
TBA								
TCWF								



Contextualização

Um projeto empreendedor não se inicia com uma ideia, mas sim com uma necessidade de mercado, por esta razão, para o exercício empreendedor resulta mais a proximidade do mercado e a observação do mesmo, do que a procura desconexa da realidade da *the next big thing*. Também por esta razão, em grandes empresas, muitos executivos procurando trazer maior vivacidade às suas organizações e semear o intraempreendedorismo, têm programas de exposição das suas equipas técnicas (mas também de chefia) a realidades completamente diferentes daquelas que são a sua prática corrente de trabalho.

Uma das ambições do Plano de Ação de Promoção do Empreendedorismo do Tâmega e Sousa é poder trazer maior networking às empresas já instaladas (dentro de um mesmo setor, mas também entre setores). O poder de uma cultura de grupo que coopera para ganhar projetos de forma conjunta traz sempre resultados com maior escala. Aqui releva em particular o conceito de "Pensar Horizontal".

Por setor e por município, há já diversas iniciativas de organização de missões empresariais. Na sua maioria são missões para presença direta em mercados externos, e normalmente numa feira do setor. Não há contudo uma iniciativa conjunta e de caráter exploratório.

Descrição e Roadmap

O programa TAMS Explora é um programa de prospeção de mercados e produtos em áreas distintas dos setores económicos habituais do Tâmega e Sousa, pese embora sejam áreas estratégicas e/ou entre empresas do Tâmega e Sousa, com orientação exportadora mas de diferentes setores.

É um programa de exposição à diferença, com o propósito de provocar sensibilidade para diferentes desenvolvimentos técnicos e tecnológicos e consequente vontade e ação para concretizar inovação, preferencialmente em colaboração.

FASE 1 | Planeamento das ações - uma missão empresarial externa e um *roadshow* no Tâmega e Sousa.

FASE 2 | Concretização das ações - incluindo *follow-up* das pessoas e ações que se sucedam.

PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Explora

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3				
✓	✓	✓				

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
			✓	✓	✓	✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Empresários com projetos sólidos no TAMS	ARI + Agentes

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□□■□□	□□□□■

(continuação)

Projetos Âncora

Para ambos os projetos âncora do programa TAMS Internacionaliza, há duas convicções:

- O *upgrading* empresarial do Tâmega e Sousa, e consequente aumento de competitividade será melhor conseguido quanto mais exposto estiver o território às dinâmicas internacionais e às inovações que o mundo vai gerando.
- O grupo reunido para ambos os projetos, muito embora possa incluir elementos externos ao ambiente empresarial (ex. potenciais empreendedores) deverá ser maioritariamente composto por empresários de empresas já existentes e orientadas para o mercado externo. As empresas deverão ser o mais diversificadas possível nos setores económicos a que pertencem, e também ter a cobertura total dos municípios do Tâmega e Sousa. Estima-se um grupo entre 15 a 20 empresários.

Iniciativa “Sê bem vindo”. (SBV)

Alguns dos empresários locais, particularmente os de maior sucesso ou mediatismo, já abrem portas à comunidade, e por diferentes motivos. Durante estas visitas às suas empresas, contam-se as origens do projeto e mostram-se os produtos modelo. Por vezes,

as histórias do empreendedor e as suas dificuldades também são partilhadas. Esta é uma iniciativa semelhante, mas entre colegas seniores da região. Durante as visitas (de 1 dia), o grupo será acompanhado por um moderador especializado em “Colaboração Criativa” que deverá acompanhar o grupo num dia de visita e trabalho profissionalizadamente orientado para a provocação da inovação coletiva.

Serão feitas tantas visitas quantos empresários integrarem o grupo.

Missão Internacional TAMS descobertas (DCB)

Reconhecendo que as agendas de empresários seniores serão sempre mais complexas de gerir, admite-se no entanto manter a integridade do grupo “Sê Bem Vindo”, numa missão internacional. O local não releva tanto como a garantia de que seja realmente algo distinto. Para mera exemplificação, sugere-se uma feira orientada para Eletrónica de Consumo.

Programas Relacionados

TAMS Acelera | TAMS Desafia

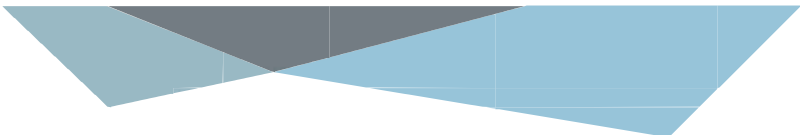
PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Explora



Cronograma de Execução

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1	█							
FASE 2			█	█	█			
SBV			█					
DCB						█		



TAMS Acelera

Contextualização

O programa TAMS Acelera é uma extensão do programa TAMS Explora, particularmente da Iniciativa “Sê Bem Vindo”.

No propósito do intraempreendedorismo, para além das sessões de formação específicas em que será possível envolver a comunidade empresarial (TAMS Inova), será importante elevar o desafio, integrando maior componente de ação. A formação-ação, embora mais arriscada, vai sempre mais longe nos seus feitos.

O contexto específico volta a ser a convicção sobre o *upgrading* empresarial do Tâmega e Sousa, e consequente aumento de competitividade.

Os setores tradicionais apesar de serem de elevada exposição internacional, são na sua maioria, de baixa e média-baixa tecnologia. Naturalmente que no território já existem projetos de elevado valor acrescentado, de forte rentabilidade e intensivos em conhecimento mas são focos, e o que se pretende é gerar massa crítica. Para o efeito, serão precisos projetos que materializem e exemplifiquem a tríade estratégia para *upgrading* industrial - Pensar Matéria-prima, Pensar Valor e Pensar Horizontal.

Descrição e Roadmap

O programa TAMS Acelera é um programa de aceleração de inovação, cujos resultados não devem ser medidos pelo potencial económico dos produtos técnicos gerados, mas pelo valor de conseguir-se sentar numa mesa de trabalho empresários e empreendedores em série, dispostos à inovação colaborativa de base regional.

É uma sessão intensiva de 1 mês (com 4 a 8 dias) para geração de novos produtos e serviços, a partir da troca de experiências e trabalho conjunto de empresários com projetos maduros no território, e em setores diversificados.

FASE 1 | Organização do programa de aceleração de inovação.

FASE 2 | Identificação e seleção de participantes, incluindo o envio de convites formais e o *follow-up* posterior para cruzamento de agendas.

FASE 3 | Condução do programa de aceleração de inovação, incluindo o acompanhamento técnico.

FASE 4 | Follow-up de resultados para reporte ao ecossistema, mas principalmente para eventual suporte técnico (direto ou encaminhando para entidades especializadas).

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3				
✓	✓	✓				

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
			✓	✓	✓	✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Empresários com projetos sólidos no TAMS	ARI + Agentes

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□□□■□	□□□□■

(continuação)

Projetos Âncora

TAMS Acelera (ACL)

O que se pretende criar é um projeto de aceleração de inovação, à semelhança dos *Bootcamps* para startups onde, com a ajuda de mentores, os empreendedores são sujeitos a um período de total foco no seu projeto e à sua construção sólida numa perspetiva de mercado.

O que pode acontecer quando se junta à mesma mesa de trabalho, com uma missão clara de criação de produto, dois empreendedores de um mesmo setor com atividade empresarial sólida na região?

E se forem 15 empresários de diversos setores?

As diferenças substanciais residem no facto do grupo envolver executivos e/ou empreendedores experientes, e, não existir propriamente um produto ou projeto comum quando o grupo inicia trabalhos.

O grupo - que se estima de 15 elementos, e que poderá envolver participantes do projeto TAMS Explora, deverá então reunir-se por 4 sessões de trabalho (1 dia cada, se bem que dependendo da disponibilidade e trabalhos, as sessões podem chegar a 8).

Com o foco nas indústrias tradicionais do Tâmega e Sousa, uma equipa de consultores especializados propõe-se ao acompanhamento de dinâmicas multidisciplinares - através da constituição de grupos de trabalho, promoção de uma metodologia integrada à base de workshops e num sustentado processo de *coaching* de inovação e implementação de novos conceitos inovadores de produto, processo ou serviço, com forte potencial de crescimento e internacionalização, e, partindo dos recursos e saber-fazer instalados.

O objetivo é a criação de conceitos de valor acrescentado, resultantes da aplicação de uma metodologia de geração de inovação, e *capacity building* que é em simultâneo cruzada com o *know-how* de cada um dos participantes.

Programas Relacionados

TAMS Explora | TAMS Desafia

PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Acelera



Cronograma de Execução

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1								
FASE 2								
FASE 3								
FASE 4								
ACL								

TAMS Educa

Contextualização

As práticas crescentes de Educação para o Empreendedorismo ao longo dos diferentes níveis de escolarização, deve-se ao reconhecimento da importância que o desenvolvimento de certo tipo de atitudes tem, em fases mais precoces, no mundo do trabalho em particular, e na sociedade em geral.

Atitudes como autoconfiança e assunção de riscos, planeamento, criatividade ou mesmo relações interpessoais.

A educação para o empreendedorismo é um contributo transversal que deve estar presente em todas as áreas disciplinares e não disciplinares. O seu ensino é fundamental para a dimensão "Cultura Empreendedora", tentando-se ultrapassar em particular a aversão ao risco e o estigma do insucesso conhecidos como inibidores da atividade económica.

Simultaneamente, as motivações para a construção do programa TAMS Educa também se explicam pelo reconhecimento de que no Tâmega e Sousa, há nenhuma ou muito pouca ligação à economia local, gerando desconhecimento, desconexão e também falta de preparação de recursos humanos para os desafios da região.

Descrição e Roadmap

O programa TAMS Educa é um programa de intervenção junto da comunidade educativa, particularmente os professores, iniciando à escala do Tâmega e Sousa (se bem que existem iniciativas municipais bem sucedidas), sessões de sensibilização orientadas para a partilha de boas práticas no ensino do empreendedorismo. Em simultâneo, também é um programa de aproximação da comunidade escolar à realidade económica do Tâmega e Sousa, numa tentativa de sensibilização e aproximação real dos 2 públicos.

FASE 1 | Identificação, seleção e contacto dos estabelecimentos de ensino a intervir. Para efeitos do Plano de Ação (a 2 anos), trabalhar-se-á apenas com o Ensino Secundário.

FASE 2 | Preparação de uma Matriz de Temáticas e Desafios Regionais, relacionando-as com as disciplinas e conteúdos programáticos standard no Ensino Secundário.

FASE 3 | Realização e acompanhamento das ações de sensibilização e apresentação e explicação da Matriz de Temáticas e Desafios Regionais, para serem incorporadas nos planos curriculares, pelos professores.

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2			OE3		
✓						✓

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
				✓	✓	✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Professores e Alunos Ensino Secundário	Agentes do Ecossistema

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□■□□□	□■□□□

(continuação)

Projetos Âncora

Workshops TAMS Educa (WTE)

Estes workshops são um conjunto de 11 sessões de intervenção em 11 estabelecimentos de ensino secundário no Tâmega e Sousa (1 por cada município).

A sua condução deve partir de um trabalho prévio de abordagem à direção das escolas, e depois ao quadro técnico que posteriormente venha a ser apontado.

Independentemente dos programas nacionais obrigatórios a cumprir, cada escola terá a sua própria dinâmica e planeamento anual, e estes workshops devem integrar-se na cultura e planeamento já definidos, não se devendo atuar por sobreposição.

O calendário é então decidido conjuntamente e marcada uma sessão de sensibilização, por escola, com a duração aproximada de 4h, uma vez que também inclui a apresentação de casos práticos, bem como a Matriz de Temáticas e Desafios Regionais.

O acompanhamento deste programa é feito à posteriori com uma sessão conjunta das comunidades dos 11 concelhos para partilha de

experiências (ou duas sessões, se se provar logisticamente mais razoável).

Matriz de Temáticas e Desafios Regionais (MTDR)

Reconhece-se que, nos últimos anos em particular, houve um maior distanciamento entre a comunidade estudantil e a indústria transformadora. Os motivos são muitos e distintos, e a prova vê-se em muito pela orientação de área de estudos para quem segue o ensino superior. Muitas vezes, a indústria nem sequer é vista como desafiante ou inovadora (para além de não remunerar quadros especializados), o que perpetua o afastamento.

Com o propósito de trazer maior ligação entre o ensino e a comunidade económica local, sugere-se a construção de uma Matriz de Temáticas e Desafios Regionais. A mesma é uma lista simplificada de projetos e trabalhos que podem ser concretizados nas áreas disciplinares obrigatórias, mas que de um modo ou de outro se relacionam com a realidade do Tâmega e Sousa. Na preparação e condução do seu ano letivo, o professor poderá então escolher e integrar a partir desta lista, projetos que vai realizar ao longo do ano.

Programas Relacionados

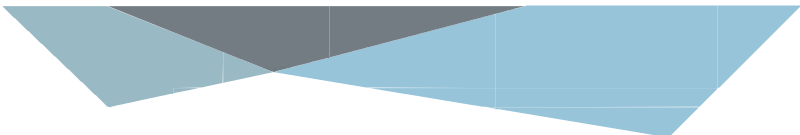
TAMS Desafia

TAMS Educa



Cronograma de Execução

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1	█							
FASE 2		█						
FASE 3			█	█	█	█		
WTE		█	█	█	█	█	█	█
MTDR		█	█	█	█	█	█	█



Contextualização

Uma parte importante de construir um cultura empreendedora é acerca de sensibilizar para a inovação e espírito empreendedor, de toda a comunidade.

Os motivos para a definição do programa TAMS Desafia são um misto de reprodução de boas práticas que têm dado provas de bons resultados, no propósito de despertar a comunidade para o valor económico e social do espírito empreendedor, mas também a vontade de gerar um momento mobilizador de maior escala, dando também maior construção e continuidade ao projeto iniciado nas escolas secundárias (TAMS Educa).

Há evidências muito importantes a retirar do trabalho de George Land (1968) sobre performance criativa. Uma delas é de que o Índice de Criatividade, tende a diminuir à medida que se faz a transição para a vida adulta e vida ativa no mundo do trabalho. As gerações mais novas têm uma forte predisposição para a inovação e, em ambientes propícios conseguem gerar impressionantes resultados.

O programa TAMS Desafia é acerca da criação de tais ambientes.

Descrição e Roadmap

O programa TAMS Desafia é um pacote de concursos criativos, organizados à escala do Tâmega e Sousa e também a nível municipal.

Serve em particular o propósito de orientação da ação criativa para os principais ativos da região, desafiando o pensamento e construção de valor a partir dos principais saberes-fazer instalados no Tâmega e Sousa.

Fase 1 | Planeamento fino dos concursos incluindo: a garantia de financiamento para os prémios e o envolvimento de todos os parceiros de trabalho.

Fase 2 | Condução dos eventos e concursos criativos

PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Desafia

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
✓		✓				

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
			✓	✓	✓	✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Empreendedores e Alunos do Ensino Secundário	Agentes do Ecosistema

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□□□□■	□□■□□

(continuação)

Projetos Âncora

Concurso de Ideias TAMS Desafia (TD)

O concurso de Ideias TAMS Desafia é um clássico concurso de ideias, ao qual está associado um prémio monetário e um prémio de serviços (pacote de serviços técnicos gratuitos a prestar por parceiros no Tâmega e Sousa).

A comunidade pode concorrer individualmente ou em grupo, em representação de uma empresa ou não, mas as respostas devem estar orientadas às temáticas e desafios que são lançados pela organização. Os desafios do concurso estarão organizados em torno dos ativos do Tâmega e Sousa, particularmente com os setores tradicionais, tecnologias emergentes associadas, ou eventualmente um desafio de sustentabilidade para um determinado segmento industrial. O concurso coopera com outros programas do Plano de Ação no propósito de trazer maior atenção para as forças atuais do território.

TAMS Criativo (TC)

O projeto TAMS Criativo é direcionado para públicos jovens. Envolve um fim de semana por município, onde é organizado um concurso de ideias para 48h. É um misto de um *Concurso Nacional de*

Robótica com um Lx Reactor. As equipas permanecem no local, mas o espaço está aberto à comunidade para assistir aos trabalhos. A geração de protótipos é obrigatória (se se tratar de um serviço, deverá existir uma apresentação). Deverão existir parceiros de desenvolvimento - empresas ou profissionais independentes que atuam como mentores, disponibilizando igualmente do seu tempo e recursos (exemplo: acesso a um equipamento) para materializar as ideias.

O envolvimento da população mais jovem terá uma multiplicidade de efeitos, como por exemplo, desmistificar ideias pré-estabelecidas sobre a menor atratividade da indústria ou o menor potencial do turismo local. O impacto pode ainda ser mais consequente como a influência para áreas de formação CTEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), tal como demonstra a iniciativa europeia *Ingenious*.

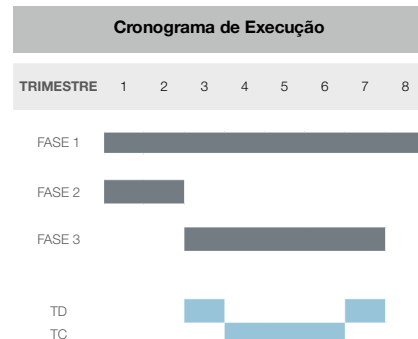
Deverá existir um concurso anual TAMS Desafia e 11 iniciativas TAMS Criativo. Ambos deverão ocorrer 1 ano depois de ter iniciado o trabalho conjunto entre os agentes do ecossistema, de modo a poder gerar-se maior massa crítica e mobilização da comunidade.

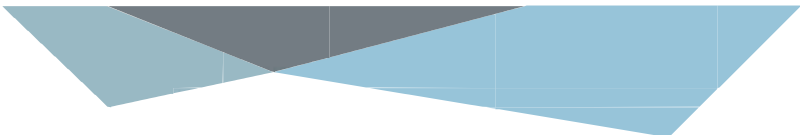
Programas Relacionados

TAMS Educa

PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Desafia





Contextualização

O Ecossistema de suporte à inovação e empreendedorismo tem como principal missão atuar na envolvente e no empreendedor. Neste último, inclui-se a capacitação para o empreendedorismo que é feita ao longo do percurso (ideia-arranque-desenvolvimento inicial) e deve estar orientada para as necessidades do empreendedor. Tal significa que deve haver um encaminhamento prévio para as entidades qualificadas para prestar essa formação. E, assim, deverá ser depois de um projeto ser assinalado numa das Lojas do Empreendedor (ver programa TAMS Setup). No Tâmega e Sousa há já entidades que estão qualificadas e que têm programas de formação orientados para este tipo de capacitação.

Não obstante o exposto, pretende-se criar igualmente um espaço de sensibilização para estas matérias, num contexto mais informal e convidativo a um primeiro contacto com a dimensão do empreendedorismo e da criação do negócio (formação de sensibilização/Iniciação).

Descrição e Roadmap

Prevêm-se 2 formatos de workshop - os preparados para um grupo de participantes convidado pelas Lojas do Empreendedor municipais ou que decida participar através dos convites públicos a comunicar, e aqueles que são organizados num espaço público ou privado, mas que para além dos participantes convidados a participar no workshop pode ser assistido por qualquer pessoa que esteja “de passagem”.

FASE 1 | Programação workshops, incluindo as temáticas a abordar e por que ordem, os formadores e os materiais necessários.

FASE 2 | Celebração de protocolos para utilização de espaços públicos e/ou privados para condução dos workshops abertos à comunidade.

FASE 3 | Condução dos workshops e seguimento dos interessados em conhecer mais ou integrar formações avançadas em determinadas matérias.

TAMS Inova

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3				
✓	✓					

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
				✓	✓	

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Empreendedores + Comunidade	Agentes do Ecossistema

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□ □ ■ □ □	□ □ □ ■ □

(continuação)

Projetos Âncora

Formação Clássica (FC)

A formação deverá ocorrer em torno das diferentes tipologias de apoio técnico, nas diferentes fases do percurso empreendedorismo, incluindo temáticas como (lista não exaustiva):

- Construção de um Plano de Negócios
- Análise de Mercado
- Propriedade Industrial
- Financiamento
- Erros e obstáculos comuns

Pretende-se que esta formação seja construída iterativamente com os candidatos que se forem mostrando interessados em participar nos workshops, pelo que, prevendo-se 6 sessões por município os temas devem ser escolhidos mediante o interesse que mais for sentido pelos potenciais participantes.

TAMS Coffee-Talks (Tct)

À semelhança do projeto anterior, estes workshops também abordam as mesmas temáticas mas

distinguem-se essencialmente a 3 níveis:

- Envolvem participantes passivos - transeuntes e normais utilizadores de um espaço que ouvem os conteúdos, simplesmente porque o espaço está a ser partilhado. Não obstante, o ambiente é preparado para que em qualquer momento possam "juntar-se à conversa".
- Serão menos personalizados nos projetos dos participantes ativos (aqueles que se inscrevem para participar), uma vez que se trata de uma exposição pública de conteúdos formativos, seguindo-se momentos de debate. Apesar da partilha de experiências profissionais personalizadas poder vir a acontecer, deverá haver maior sensibilidade do formador para gerir esta exposição.
- Envolve um espaço diferenciador e atípico da formação. Pretende-se deliberadamente provocar a diferença e o pensamento disruptivo, também como forma de estimular uma maior abertura cultural às atipicidades do percurso empreendedor. Estima-se que os locais mais favoráveis sejam cafés, em especial os mais mediáticos em cada cidade. Prevêem-se também 6 sessões municipais.

Programas Relacionados

TAMS Mobiliza | TAMS Desafia

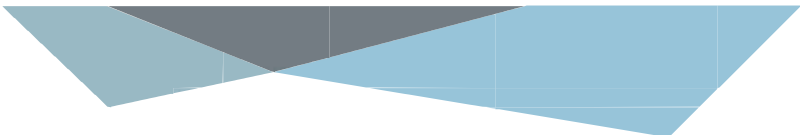
PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Inova



Cronograma de Execução

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1	[Barra cinza]							
FASE 2	[Barra cinza]							
FASE 3			[Barra cinza]					
FC	[Barra azul]							
TCT	[Barra azul]							



Contextualização

Uma grande parte deste Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo do Tâmega e Sousa está orientado para a capacitação interna do território. O investimento está planeado para ser afeto numa parte substancial em fatores imateriais de competitividade, prevendo-se que, tal como sugerem as melhores práticas - os agentes económicos estejam então melhor preparados para a geração de projetos de forte valor acrescentado, e com os mesmos, competir em mercados internacionais muito concorrenciais. No entanto, foi explícita a proposta de uma visão de competitividade de uma região... reconhecida internacionalmente pela sua capacidade, excelência e arte na geração de produtos e serviços de elevado valor acrescentado.

O Plano de Ação em si tem um processo de comunicação que lhe está associado, mas trata-se de uma comunicação de reporte interna sobre os resultados que vão sendo alcançados.

Descrição e Roadmap

O programa TAMS Comunica, formaliza o esforço de comunicação dos ativos do Tâmega e Sousa diretamente para os mercados externos, com o

propósito de promover ativamente as forças económicas da região. É um programa de captação de atenção e também de potencial de investimento externo, com o propósito de gerar oportunidades de negócio para o Tâmega e Sousa.

O planeamento fino dos conteúdos de comunicação e dos canais a utilizar deve ser efetuado em concertação regional, envolvendo todos os municípios.

FASE 1 | Reuniões regionais com interlocutores autárquicos e da comunidade associativa empresarial para trabalho e validação de um Plano de Comunicação Regional

FASE 2 | Preparação dos Conteúdos, Materiais de Comunicação e demais logística de comunicação

FASE 3 | Execução do Plano de Comunicação, incluindo *follow-up* de todos os interesses manifestados.

TAMS Comunica

Classificação por Objetivo Estratégico						
OE1	OE2	OE3				
						✓

Classificação por Determinante do Empreendedorismo						
DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7
	✓	✓	✓			✓

Públicos	
Destinatários	Parceiros
Comunidade Internacional + Municípios	Agentes do Ecosistema

Avaliação do Investimento (baixo > alto)	
Custo	Impacto c/prazo
□□□□■	□□□■□

(continuação)

Projetos Âncora

Comunicar Indústria (CI)

Apesar do planeamento fino desta comunicação dever ser alvo de uma concertação posterior, porque seguramente envolverá a comunicação da estratégia global do território, propõe-se que ao nível do desenvolvimento económico do território, esta comunicação possa ocorrer neste primeiro horizonte temporal de 2 anos mais incisivamente ao nível da Indústria (sob o pressuposto que será o que trará resultados mais rápido e mais sólidos).

Comunicar Indústria é uma construção da visão *TAMS Makes it Happen!* Sensibilizar o mercado internacional de que existe um território na Europa, onde empresas e as suas gentes resolvem problemas de forma habilidosa, inventiva e engenhosa a partir da arte de trabalhar uma categoria muito específica de materiais, é um trabalho de longo prazo. Na mente de clientes e consumidores, Itália não significou design em 2 anos, nem tão pouco Paris para os mais apaixonados. No entanto, em ambos os casos, a associação da cidade ao conceito é quase inevitável, e, com estratégia e mestria, as forças diretivas destes territórios, ao longo dos anos trabalham e perpetuam esta continuidade de associação de pensamentos. É um jogo estratégico, e, como tal, pode ser aprendido e reproduzido. O Tâmega e Sousa pode representar

esta capital de Engenharia. Afinal, até a arte Românica, é uma *Engenharia Românica*, quando se recorda que o território foi único nos métodos de trabalhar os materiais e a própria arte. Portanto, Comunicar Indústria, é um programa de comunicação do valor da Indústria Transformadora do Tâmega e Sousa, no sentido de captar investimento estrangeiro (para investir ou consumir).

Protocolo Coopetir

Com este protocolo pretende-se resolver uma área fundamental da captação de investimento. Como encaminhar uma oportunidade por município depois de uma manifestação de interesse para a região? Entende-se que este trabalho deve ser abordado num modelo de *coopetição*. Isto é, os interesses regionais são recebidos pela Agência Regional para a Inovação e Investimento, (em espaço devidamente infraestruturado para o efeito) e filtrados de acordo com as exigências do investidor, e os respetivos ativos existentes em cada município chegando a uma lista mais reduzida de municípios e apresentada ao investidor e a cada um dos municípios, que depois em contactos bilaterais trabalham individualmente para propor a melhor oferta.

Programas Relacionados

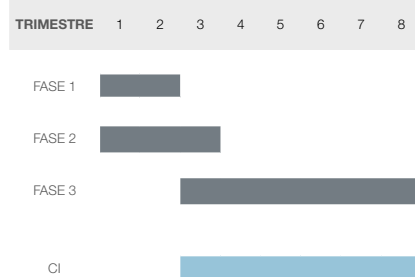
TAMS Setup | TAMS Internacionaliza

PLANO DE AÇÃO | PROGRAMAS DE AÇÃO

TAMS Comunica



Cronograma de Execução



PLANO DE AÇÃO

PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO DO TÂMEGA E SOUSA - 2014/2015