

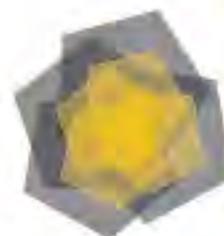


PLANO DE AÇÃO PARA A DINAMIZAÇÃO DO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DO MÉDIO TEJO



SHAPING BUSINESS,
SUPPORTING ACTIONS.





BITEN

BUSINESS CONSULTANTS

SHAPING BUSINESS,
SUPPORTING ACTIONS.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Plano de ação para a dinamização do ecossistema empreendedor do Médio Tejo – Relatório Final (Fase 3)

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Sérgio Lorga

EQUIPA TÉCNICA

Ana Paula Pereira

Catarina Ramos

Cristina Peres

João Ribeiro

José Rui Soares

José Vasconcelos

Mafalda Correia

AUTORIA

B'TEN – Business Talent Enterprise Network

www.bten.pt

EDIÇÃO

Julho 2016

CONTACTO

bten@bten.pt

ÍNDICE

Introdução	7	3.2.2 Lições de experiência.....	35
1 // Enquadramento da estratégia territorial para a região	11	3.3 / Criação de redes de governação regional	36
1.1 / Competitivo e empreendedor	15	3.3.1 Casos de benchmarking.....	36
1.2 / Programa temático 6 – Médio Tejo com uma governação inovadora.....	16	3.3.2 Lições de experiência.....	39
1.3 / Articulação das orientações estratégicas do Médio Tejo com a política de coesão e o Plano de Ação Regional do Centro 2014-2020	17	3.4 / Instrumento para a promoção de alianças (minimizar fragilidades e potenciar as forças)	41
2 // Análise do ecossistema emreendedor do médio Tejo	20	4 // Definição de uma estratégia para o ecossistema empreendedor ...	45
2.1 / Diagnóstico da rede pelos principais atores.....	22	4.1 / Visão, missão e objetivos estratégicos	45
2.1.1 Organização das ideias resultantes da auscultação aos atores	22	4.1.1 Visão	45
2.1.2 Áreas de especialização na Rede de Empreendedorismo	25	4.1.2 Missão.....	45
2.2 / Levantamento das principais atividades potenciadoras do empreendedorismo	27	4.1.3 Objetivos Estratégicos.....	45
3 // Benchmarking de metodologias de promoção de alianças.....	30	4.2 / Orientações estratégicas.....	46
3.1 / Empreendedorismo social.....	30	4.2.1 Orientação Estratégica 1 – Cultura Empreendedora	46
3.1.1 Casos de benchmarking	30	4.2.2 Orientação Estratégica 2 – Articulação e Convergência entre Atores46	
3.1.2 Lições de experiência	32	4.2.3 Orientação Estratégica 3 – Governação Inteligente, Inovadora e Competitiva	46
3.2 / Dinamização da rede de empreendedorismo	33	4.2.4 Orientação Estratégica 4 – Dinamização da Massa Crítica Empreendedora	47
3.2.1 Casos de benchmarking	33	4.2.5 Orientação Estratégica 5 – Promoção e Divulgação do Ecossistema Empreendedor.....	47

4.3 / Determinantes estratégicos para o empreendedorismo	47	5.5.1 Marketing Territorial	78
5 // Plano de ação para o ecossistema empreendedor do Médio Tejo .	50	6 // Uma agenda para a competitividade no Médio Tejo	80
5.1 / Cultura empreendedora	50	6.1 / Construção de uma agenda para o Médio Tejo	80
5.1.1 Ações de sensibilização e formação de uma cultura	52	6.2 / Proposta de modelo de funcionamento da rede de apoio ao empreendedorismo.....	80
5.1.2 Atração e retenção de competências.....	56	7 // Implementação do plano de ação para o empreendedorismo no Médio Tejo	85
5.1.3 Desenvolvimento e retenção de talentos	59	8 // a para o empreendedorismo no Médio Tejo – 2016.....	113
5.2 / Articulação e convergência entre os atores	60		
5.2.1 Articulação e convergência entre os atores regionais	60		
5.2.2 Projetar medidas para o MT como Hub de inovação e empreendedorismo.....	64		
5.3 / Governação inteligente, inovadora e competitiva	66		
5.3.1 O empreendedor no centro	67		
5.3.2 Orientação para a comunicação, participação e parcerias	69		
5.3.3 Ações para o desenvolvimento de processos de clusterização	70		
5.3.4 Medidas para a capacitação de redes de atores regionais e instituições para a inclusão do empreendedorismo social	74		
5.4 / Dinamização da massa crítica empreendedora.....	75		
5.4.1 Metodologias de intervenção	75		
5.4.2 Medidas para a captação de empreendedores qualificados..	77		
5.5 / Promoção e divulgação do ecossistema empreendedor	78		

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 / Rede de atores do sistema regional de empreendedorismo ...	21
Figura 2 / Ecosistema Empreendedor.....	28
Figura 3 / Determinantes do empreendedorismo	48
Figura 4 / Representação esquemática do ecossistema empreendedor.	56
Figura 5 / Base institucional da rede de empreendedorismo do Médio Tejo	63
Figura 6 / Um papel na articulação das estratégias e na integração da rede.....	68
Figura 7 / Agenda Global para o Empreendedorismo no Médio Tejo.....	82
Figura 8 / Agenda para o Empreendedorismo no Médio Tejo	86
Figura 9 / Cronograma para o Empreendedorismo no Médio Tejo – Ano 2016	115
Figura 10 / Objetivos Estratégicos e respetivas Ações.....	199

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 / Uma leitura articulada das áreas de aposta.....	26
Tabela 2 / Objetivos Estratégicos - Ações e Respetivas Metas 2017, 2019 e no Longo Prazo.....	116

INTRODUÇÃO

A preocupação com o empreendedorismo é cada vez mais um aspeto transversal a toda a Sociedade. Hoje, este é visto como uma forma de gerar riqueza, captando oportunidades e solucionando desafios que vão surgindo, cada vez de forma mais célere e diversificada.

Passou-se de uma perspetiva passiva, assente no “arranjar emprego”, para a necessidade e/ou vontade de “empreender”, ou seja, estabelecer o próprio negócio ou ter uma atitude proactiva no desempenho das suas funções (intraempreendedor), ainda que estas possam ser por contra de outrem, ou ao serviço de entidades não geradoras de lucro.

Verificou-se ainda que os territórios que despoletam e criam condições para que se possa “empreender” e atrair mais empreendedores, são aqueles que melhor conseguem competir e consequentemente gerar mais riqueza de forma sustentada.

Paralelamente à necessidade de infraestruturas de apoio dinâmicas, como incubadoras, aceleradoras, a ligação ao Sistema Científico, Tecnológico e de Inovação, ao Sistema Educativo, ao Sistema Financeiro, Mentores, empresas de grande dimensão que possam atrair outras para o território, terá que existir uma articulação e uma responsabilização dos atores relativamente ao papel que desempenham no Ecosistema Regional.

Os Ecosistemas são sistemas “vivos”, compostos por vasos comunicantes – as Redes que os alimentam para dentro e para fora,

através de infraestruturas, parcerias, protocolos, acordos informais, iniciativas, eventos, entre outros. O dinamismo dos Ecosistemas está muito associado a esta capacidade de estabelecer ligações e incorporar novos conhecimentos, novas tecnologias e inovação, ou seja, funcionarem como agentes de mudança.

O Ecosistema Empreendedor do Médio Tejo enquadra-se geograficamente num território de baixa densidade e envelhecido, existindo uma grande heterogeneidade entre os seus municípios, em termos da maturidade empresarial e das atividades de base empreendedora, sendo que ainda não há um reconhecimento “formal” do Ecosistema enquanto estrutura de suporte comum e partilhada pelos principais atores regionais.

Neste sentido, importa desenvolver um Plano de Ação para o Empreendedorismo no Médio Tejo que tenha em conta as condições de partida, percebendo o enquadramento existente em termos das potencialidades, condicionantes e expectativas que poderão presidir ao mesmo, o seu estado de maturidade, o nível de compromisso, envolvimento e investimento que os seus atores estão dispostos a despende na sua consolidação e desenvolvimento.

A elaboração do Plano de Ação para o Empreendedorismo no MT, partiu do pressuposto de que o desenvolvimento e consolidação de um Ecosistema se faz suportado numa estratégia conjunta de médio-longo prazo, sendo um processo contínuo e dinâmico que necessita de monitorização e reavaliação periódica.

PARTE I

O EMPREENDEDORISMO NA ESTRATÉGIA TERRITORIAL DO MÉDIO TEJO





1 // ENQUADRAMENTO DA ESTRATÉGIA TERRITORIAL PARA A REGIÃO

O presente Projeto incide sobre o âmbito geográfico do Médio Tejo – NUT III que se estende aos 13 municípios da área de influência da CIMT. Neste capítulo será realizada uma análise aos principais instrumentos de orientação estratégica e política da Região, enquadrando a estratégia regional nas políticas públicas nacionais e regionais, bem como nas Orientações Estratégicas da União Europeia.

PROGRAMA OPERACIONAL DA REGIÃO CENTRO, PARA O PERÍODO 2014-2020 (CENTRO 2020)

O Programa Operacional da Região Centro, para o período 2014-2020 (CENTRO 2020), tem como base uma estratégia de desenvolvimento regional partilhada e construída apostando numa forte mobilização de todos os parceiros regionais.

Com a aplicação dos fundos comunitários inscritos no Programa Operacional, a Região Centro ambiciona tornar-se Innovation Follower, representar 20% do PIB Nacional e convergir para os níveis de produtividade nacional, diminuir em 10% as assimetrias territoriais, ter 40% da população jovem com formação superior e ter uma taxa de desemprego inferior a 70% da média nacional.

A Região Centro terá, assim, como prioridades, até 2020, sustentar e reforçar a criação de valor e a transferência de conhecimento, promover um tecido económico responsável, industrializado e exportador, captar e

reter talento qualificado e inovador, reforçar a coesão territorial, estruturar uma rede policêntrica de cidades de média dimensão, dar vida e sustentabilidade a infraestruturas existentes e consolidar a capacitação institucional.

O Programa é, ainda, um instrumento decisivo para a concretização da Estratégia de Especialização Inteligente definida na Região Centro (RIS3), que funcionará como um elemento racionalizador dos investimentos a apoiar, seja na concretização das prioridades da competitividade (I&D e inovação), seja na concretização de três objetivos transversais, que assumem especial relevância na estratégia regional: coesão territorial, política de cidades e sustentabilidade e uso eficiente de recursos.

RIS3 DO CENTRO DE PORTUGAL ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO PARA UMA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

As Estratégias de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (RIS3) assentam no desenvolvimento económico de base local, valorizando quer o conhecimento tradicional, quer o conhecimento científico, quer os agentes regionais, quer ainda as infraestruturas e recursos existentes, promovendo a geração de empresas e de emprego.

Com a RIS3 da Região Centro, que tem como domínios diferenciadores a Agricultura, a Floresta, o Mar, o Turismo, as TICE, os Materiais, a Biotecnologia, a Saúde e bem-estar, pretende-se uma região qualificada, inovadora e empreendedora, entre outras ambições.

O processo de auscultação dos agentes regionais conduziu à identificação de mais três domínios diferenciadores, de natureza distinta: a produtividade industrial sustentável, a eficiência energética e a inovação rural. Estes três domínios são transversais, e correspondem a prioridades da Região Centro que importa considerar em sede de especialização inteligente.

A visão RIS3 definida para o Centro de Portugal está em perfeita sintonia com o desígnio central assumido pela Região Centro para o período 2014-2020, focalizada nas dimensões de investigação e inovação, essenciais para que o Centro de Portugal tenha condições para atingir as metas a que se propõe. Alguns dos resultados que se pretendem são tornar a Região Centro numa Innovation Leader, aumentar o PIB e reduzir francamente a taxa de desemprego.

MÉDIO TEJO 2020: PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO 2014-2020

O “Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020” é um documento que pretende valorizar os objetivos de desenvolvimento assumidos para o território, na formulação da Visão e de uma Estratégia acompanhada do respetivo Plano de Ação e que teve em conta a valorização do processo de participação dos atores regionais.

A VISÃO do MÉDIO TEJO assume-se como o “EQUILÍBRIO ENTRE O DESENVOLVIMENTO URBANO E A MODERNIZAÇÃO RURAL”, valorizando o seu potencial endógeno, a diferenciação social e empresarial, a centralidade rodoferroviária para conferir vantagem de localização às empresas, a internacionalização e a racionalidade

económica e de concentração em áreas estratégicas para a região, promovendo intervenções de refuncionalização e otimização.

A estratégia traçada relativamente ao Programa Médio Tejo – Programa Temático 4 – “Médio Tejo Competitivo e Inovador” e ao Programa Médio Tejo – Programa Temático 6 – “Médio Tejo Programa com uma Governança Inovadora”, é particularmente relevante para o âmbito do presente trabalho, uma vez que estes enformam as principais diretrizes estratégicas delineadas e validadas para o Médio Tejo em termos de empreendedorismo, competitividade e inovação.

Os Programas Temáticos não se restringem apenas às intervenções que podem obter financiamento comunitário, mas englobam também outras iniciativas cruciais ao desenvolvimento sustentado do Médio Tejo numa perspetiva integrada, onde se destacam os seus parceiros nucleares - CIMT, municípios da região, IPT - Instituto Politécnico de Tomar, TAGUSVALLEY, GAL – Grupos de Ação Local (ADIRN, Tagus e Pinhal Maior) e NERSANT – Associação Empresarial da região de Santarém. Outras entidades deverão complementar estas parcerias, em função da natureza dos projetos a implementar.

A articulação face aos instrumentos de planeamento de nível superior é efetuada através da leitura conjunta dos objetivos assumidos pela região Médio Tejo, face aos objetivos do PAR da região Centro.

Esta coerência é também evidenciada face aos objetivos temáticos, e respetivas prioridades de investimento, estabelecidos pela Comissão Europeia em matéria de Política Europeia de Coesão.

A man in a dark suit stands with his back to the camera, looking out through a large, circular opening in a concrete wall. The view outside shows a city skyline with several tall buildings under a bright sky. The floor is highly reflective, showing the man's silhouette. The overall scene is modern and architectural.

“Os territórios que despoletam e criam condições para que se possa “empreender” e atrair mais empreendedores, são aqueles que melhor conseguem competir e conseqüentemente gerar mais riqueza de forma sustentada.”

1.1 / COMPETITIVO E EMPREENDEDOR

Os objetivos assumidos neste programa temático estão fortemente articulados com as características endógenas do território, que assentam na valorização e gestão dos sistemas naturais da região, permitindo a sua materialização em iniciativas empresariais que lhe concedam valor em termos económicos, seja em termos do desenvolvimento e potenciação das diversas atividades abrangidas no turismo, seja em termos produtivos e de aprofundamento da lógica de sustentabilidade do ecossistema produtivo.

A estratégia de especialização inteligente da região Centro encontra, no Médio Tejo, um potencial de contributo muito sólido, baseado na robustez de competências e na credibilidade das instituições que compõem o sistema de ensino e formação da região, como é o caso do Instituto Politécnico de Tomar, da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, do TAGUSVALLEY, do Centro Tecnológico das Indústrias do Couro, da Tejo Energia, do SerQ, da Escola de Hotelaria de Fátima, da Escola Profissional de Tomar, da Escola Profissional de Torres Novas, da Escola Profissional e Tecnológica da Sertã e do NERSANT.

Encontra ainda exequibilidade no núcleo de empresas cuja dimensão e experiência no mercado traduzem apetências específicas e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos que articulem as competências complementares dos mundos académico/científico e empresarial/produtivo.

Salienta-se um conjunto de atividades onde o Médio Tejo já detém relevância produtiva e onde precisa, simultaneamente, de aprofundar a sua capacidade inovadora e de desenvolvimento de soluções mais eficientes, onde se destacam os domínios diferenciadores do turismo, eficiência energética, inovação rural, floresta e agricultura.

No Programa “Médio Tejo Competitivo e Inovador” assumem-se como prioritárias as seguintes intervenções:

- ◆ Fomentar a concretização de iniciativas empresariais ligadas aos recursos específicos do Médio Tejo;
- ◆ Promover a articulação entre o sistema empresarial, académico, de ensino e formação, científico e tecnológico, na implementação de projetos concretos, integrados na estratégia de especialização inteligente da região e potenciadores da capacidade de internacionalização do seu tecido económico;
- ◆ Consolidação do potencial logístico da Porta Norte e Ferroviária e da capacidade de captação de investimento da região.

As ações a empreender no sentido de viabilizar as prioridades assumidas são as seguintes:

- ◆ Programa de valorização económica dos recursos endógenos;
- ◆ Aprofundamento de competências dos centros de conhecimento e inovações regionais integrado no modelo regional de especialização inteligente;

- ◆ Desenvolvimento da rede regional de estímulo e apoio ao empreendedorismo;
- ◆ Estruturação de mecanismos de articulação da rede regional de formação profissional e superior;
- ◆ Programa de apoio à internacionalização do tecido económico da região;
- ◆ Consolidação e reforço da rede de ALE regional e infraestruturas de apoio;
- ◆ Desenvolvimento do potencial logístico da região.

Os projetos emblemáticos projetados para dar corpo às ações delineadas, neste Programa Temático foram:

- ◆ Promoção do escoamento dos produtos e montagem de redes de distribuição
- ◆ Gestão, exploração e valorização dos recursos ambientais e florestais
- ◆ Microcrédito
- ◆ Estruturação de uma rede de transferência de tecnologia para a valorização do Médio Tejo
- ◆ Suporte estratégico de negócios
- ◆ Promoção do empreendedorismo no Médio Tejo
- ◆ Portal do empreendedorismo

- ◆ “Empreender no Médio Tejo”
- ◆ Médio Tejo Criativo
- ◆ Médio Tejo INVESTE
- ◆ Apoio à internacionalização do Médio Tejo
- ◆ Estruturação da Porta Norte e Ferroviária

1.2 / PROGRAMA TEMÁTICO 6 – MÉDIO TEJO COM UMA GOVERNAÇÃO INOVADORA

O Programa Temático Médio Tejo com uma governança inovadora surge como instrumento de coordenação, suporte, desenvolvimento e integração estratégica nos múltiplos domínios de intervenção.

Este programa temático tem como objetivo garantir o suporte técnico e operacional de um modelo supramunicipal de gestão do território que privilegia o desenvolvimento de ações inovadoras de governança territorial e a modernização administrativa no sentido de melhorar a eficácia e eficiência dos serviços.

No Programa “Médio Tejo Competitivo Programa com uma Governança Inovadora” assumem-se como prioritárias as intervenções de suporte técnico e operacional de um modelo supramunicipal de gestão do território.

As ações a empreender no sentido de dar exequibilidade às prioridades assumidas são as seguintes:

- ◆ Apoio a iniciativas inovadoras de gestão territorial;
- ◆ Modernização administrativa e promoção da eficiência nos serviços prestados aos cidadãos e empresas.

APOIO A INICIATIVAS INOVADORAS DE GESTÃO TERRITORIAL

Consiste na implementação de medidas e modelos de governação territorial inovadores que privilegiem a lógica de um verdadeiro “governo regional”, ancorado na cooperação intermunicipal para a resposta aos desafios e constrangimentos que se colocam à região.

Inclui projetos como o observatório das dinâmicas do território e gestão ambiental, os planos de ordenamento do território intermunicipais, a central de compras do Médio Tejo e a articulação intermunicipal dos serviços de segurança e saúde no trabalho.

Criação de uma cadeia de valor colaborativa para maximizar os benefícios económicos para a Região do Médio Tejo constituindo-se como o projeto emblemático desta ação.

1.3 / ARTICULAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MÉDIO TEJO COM A POLÍTICA DE COESÃO E O PLANO DE AÇÃO REGIONAL DO CENTRO 2014-2020

Neste ponto, procede-se à análise da articulação das orientações estratégicas do Médio Tejo com a Política de Coesão e o Plano de Ação Regional do Centro 2014-2020.

A estratégia de desenvolvimento 2014-2020 para o Médio Tejo internaliza os objetivos da Política de Coesão 2014-2020, e encontra-se alinhada com a ambição, prioridades e estratégia elencadas no Plano de Ação Regional 2014-2020 da região Centro (PAR) incorporando, em particular, um espírito de intervenções fortemente correlacionado com as áreas de interligação de abordagem RIS3 perspectivada no PAR da região Centro.

As seis prioridades nucleares definidas no PAR são as seguintes:

- ◆ Sustentar e aumentar a criação de valor (incorporada nas orientações estratégicas 1 e 2);
- ◆ Estruturar uma rede policêntrica de cidades de média dimensão (plasmada na orientação estratégica 4);
- ◆ Gerar, captar e reter talento, que consubstancia os objetivos específicos da orientação estratégica 2;
- ◆ Reforçar a coesão territorial, para a qual concorrem os objetivos específicos da orientação estratégica 3;
- ◆ Dar vida e sustentabilidade às infraestruturas existentes, considerada nas orientações estratégicas 3 e 4; e
- ◆ Consolidar a capacitação institucional, vertida na orientação estratégica número 5.

PARTE II

LEVANTAMENTO E ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO NO MÉDIO TEJO





2 // ANÁLISE DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR DO MÉDIO TEJO

Este capítulo destina-se a apresentar uma sistematização das principais ideias e preocupações levantadas pelos atores regionais auscultados a propósito do Ecosistema Empreendedor do Médio Tejo.

A rede dinamizadora do ecossistema empreendedor do Médio Tejo é constituída por um alargado número de atores, cuja ação deve ser concertada para alcançar os objetivos definidos em sede do desenvolvimento de uma estratégia para o território.

Entre os vários atores contam-se os municípios, associações empresariais, grandes empresas, entidades do sistema financeiro, entidades do SCTN, escolas do ensino básico e secundário, IPSS, ONGs, associações culturais, recreativas e desportivas e estruturas de acolhimento e desenvolvimento empresarial. A rede poderá integrar entidades fora da região que acrescentem valor aos objetivos delineados, pelo que o processo de auscultação incluiu esta questão.

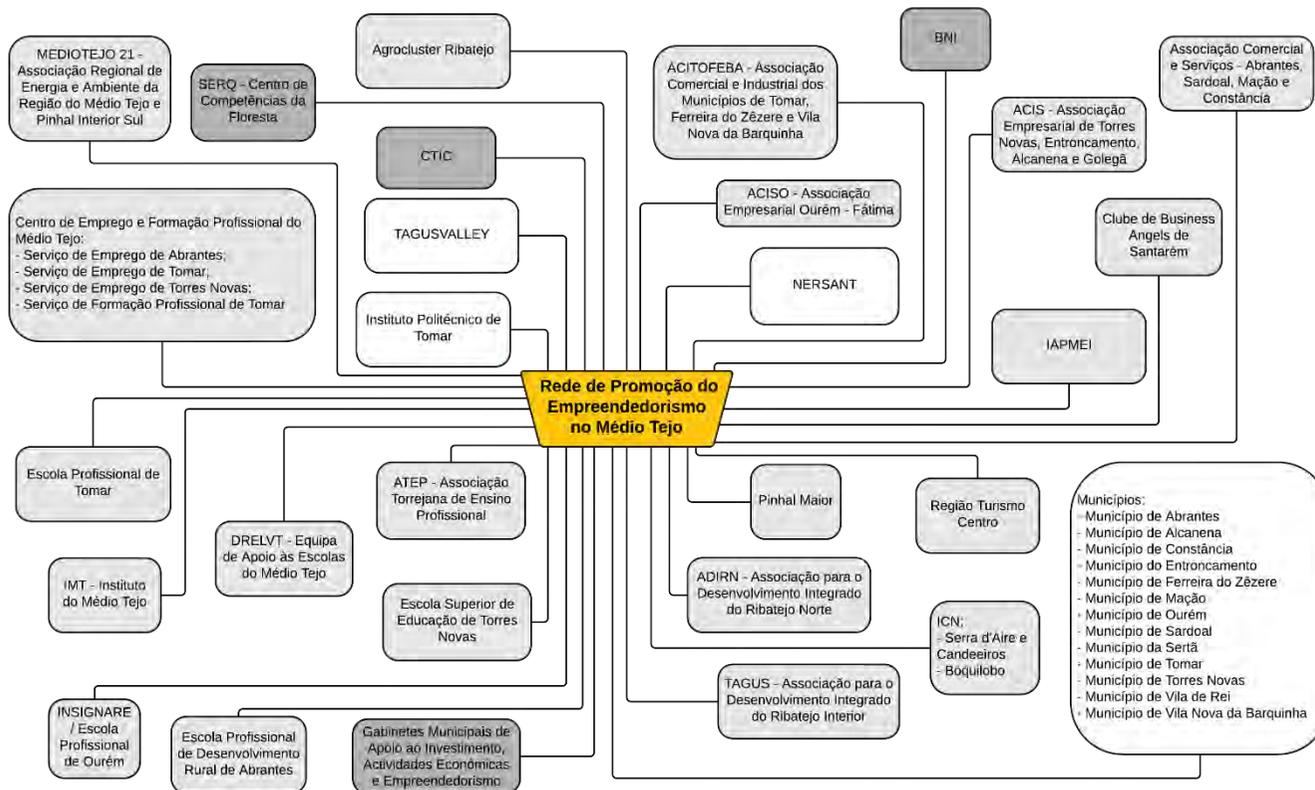
Neste contexto, a pertinência da inclusão de atores externos com competências complementares e supletivas da região, nomeadamente na área da Ciência e Tecnologia, que cada vez mais se organiza em redes internacionais multipolares foi também tido em conta.

A figura que se apresenta de seguida baseia-se na identificação dos atores que fazem parte da rede de empreendedorismo do Médio Tejo. Não pretendendo ser exaustiva, a figura integra ainda entidades que

foram referidas ao longo da auscultação e que não estavam contidas na listagem de entidades pertencentes à rede. Por exemplo, o SERQ, o CTIC e o BNI foram referidos como podendo integrar a rede regional.

O que se pretende evidenciar é a existência de uma grande riqueza de entidades que podem contribuir para a dinâmica do ecossistema nas áreas do ensino e formação, da I&D e transferência e tecnologia, do associativismo empresarial e do desenvolvimento local.

Figura 1 / Rede de atores do sistema regional de empreendedorismo



Fonte: B'TEN

2.1 / DIAGNÓSTICO DA REDE PELOS PRINCIPAIS ATORES

Este ponto destina-se a sistematizar os resultados da interação com os atores do sistema de empreendedorismo do Médio Tejo.

As principais ideias resultantes deste processo encontram-se estruturadas em tópicos comuns, a saber: objetivos, estruturação do modelo de governação, articulação entre agentes e dinamização do ecossistema (ver Anexo I – Síntese das entrevistas).

De seguida, apresenta-se um conjunto de ideias que se consideram representativas das opiniões mais destacadas, ou de algumas visões que parecem merecer reflexão pela diferenciação conceptual que representam. A ilustração desta riqueza de perspetivas abre caminhos a serem refletidos ao longo de todo o trabalho.

2.1.1 Organização das ideias resultantes da auscultação aos atores

Neste ponto efetua-se uma leitura articulada das sensibilidades recolhidas, sendo que este esforço permite uma imagem dos desafios, das motivações e das condicionantes inerentes aos entrevistados.

O PAPEL DA CIMT

Sendo um órgão recente na estrutura administrativa portuguesa o seu reconhecimento enquanto entidade aglutinadora é ainda reduzido.

Contudo, a sua vocação enquanto espaço de articulação de políticas é reconhecida, mas a sua capacidade para o fazer dependerá de uma trajetória que está ainda numa fase inicial. Existem, por isso, doses muito equivalentes entre dois pontos de vista duais: por um lado, ceticismo sobre a capacidade de conseguir congregar iniciativas e, por outro, um capital de confiança sobre as oportunidades de cooperação das políticas e dos atores.

Vários municípios defendem que a liderança na articulação e dinamização do ecossistema empreendedor deve pertencer à CIMT.

Defendem ainda a constituição de um “Conselho Estratégico” que integre também entidades fora do “recorte” institucional inicial, nomeadamente a presidência da CCDR, a inclusão de grandes empresas da região, empreendedores, entidades do sistema bancário e o IEFP.

O PAPEL DAS CÂMARAS MUNICIPAIS

Os municípios são as entidades que pela sua natureza se encontram mais próximas do cidadão, tendo por isso um papel de interlocutor das necessidades, vontades e expectativas por estes criadas em termos do que ambicionam para o seu território.

Os municípios assumem um papel de facilitadores no que concerne ao desenvolvimento de iniciativas relativas ao empreendedorismo, dentro das competências que lhes estão cometidas. Estes são muitas vezes o primeiro ponto de contacto com o empreendedor (orientação, triagem e encaminhamento), funcionando como *front-office* da capacidade que cada município possui para dar resposta aos empreendedores.

Percebe-se que cada município procura identificar qual ou quais são as suas áreas de especialização e quais são as áreas em que o seu papel é complementar a outros municípios.

Na opinião da maioria dos entrevistados, o papel das CM na Rede de empreendedorismo terá que ser um papel concertado e suportado na especialização de cada município, assim como no conjunto de complementaridades que cada um encerra.

Este posicionamento reflete-se na valorização de espaços para incubação já em funcionamento ou espaços que se encontrem devolutos, mas cujo reaproveitamento procura ser vocacionado para dar resposta às atividades de especialização do concelho (abrangendo atividades em áreas diversificadas culturais/recreativas, desportivas, de solidariedade, sector produtivo, valorização do património entre outras).

No seu conjunto, estas iniciativas poderão ter um papel de suporte à Rede no desenvolvimento de atividades/eventos fundamentais ao sucesso dessas ações.

O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES

O papel das Associações é estruturante para qualquer território, o seu conhecimento dos agentes e do espaço onde atua é uma mais-valia que importa potenciar e dinamizar. Assume ainda uma importância relevante na identificação de oportunidades para captação de investimento e atração de novos investidores, facultando ainda metodologias e instrumentos de apoio aos empresários/empreendedores da região.

No entanto, afigura-se de extrema importância que estas não percam de vista o foco para que cada uma foi constituída. Este facto nem sempre é um aspeto pacífico e objetivo, uma vez que por razões várias, muitas vezes existem sobreposições nas temáticas abordadas.

No Médio Tejo, entre as associações distingue-se a NERSANT pelo papel que ocupa na região, enquanto infraestrutura de suporte à competitividade das empresas que conta já com uma larga experiência no apoio ao empreendedorismo da região, ainda que não atue em alguns concelhos que considera fora do seu âmbito geográfico.

Na área do empreendedorismo promove um conjunto vasto de iniciativas que passam pelo: ensino, acompanhamento de ideias de negócio (estruturação, dinamização e validação), elaboração do plano de negócios, dinamização do portal “sítio do empreendedor”, dinamização de um clube de mentores, bolsa de recursos, articulação com o clube de Business Angels de Santarém, apoio aos gabinetes de empreendedorismo das várias câmaras municipais, captação de investidores, missões de internacionalização, entre outros.

Existem ainda um conjunto de associações de âmbito concelhio (por exemplo, ACITOFEBEBA, ACISO, ACIS - Torres Novas, Entroncamento, Alcanena e Golegã, e Associações Comerciais e de Serviços de Abrantes, Constância, Sardoal, Mação) que podem desempenhar um papel relevante na dinamização de algumas áreas de atividade empreendedora, como por exemplo no urbanismo comercial, ou na revitalização dos centros históricos.

O papel das entidades ligadas ao Sistema Científico e Tecnológico e Educativo

A valorização económica do conhecimento de base científica e tecnológica é um aspeto determinante da competitividade das regiões. As atividades de investigação e transferência de tecnologia estimulam a inovação nas empresas possibilitando a potenciação de vetores fundamentais para o crescimento económico e desenvolvimento social das regiões.

Convém referir que as entidades do Sistema Científico e Tecnológico funcionam em “sistema aberto” ou seja, o seu papel deve ir muito para além do sistema regional em que está inserido e o próprio território deve articular-se com as entidades do SCT de acordo com a especialização que necessita, podendo esta encontrar-se fora do seu território, a nível nacional ou mesmo internacional.

O IPT desempenha um papel fundamental enquanto entidade do ensino superior inserida na região do Médio Tejo. O ensino de nível superior para além de servir de elemento de atração para o território de jovens que, se tiverem os apoios necessários ao desenvolvimento de projetos, poderão continuar na região empreendendo e colmatando problemas como a falta de dinâmica demográfica e o envelhecimento.

As parcerias que o IPT estabelece com entidades públicas (Câmaras municipais e outros institutos, universidades, escolas profissionais), assim como entidades privadas (Empresas, Associações...) no ensino/formação na vertente do ensino vocacionado para o

empreendedorismo em ambiente empresarial, são ações fundamentais, mas que devem ser articuladas com ações que outros atores nesta área estão também a desenvolver no terreno.

A “concorrência” entre atores, quer internos, quer externos é um aspeto da maior relevância para testar se as competências que estão na génese de cada um estão a ser validadas e confirmadas por aqueles que diretamente fazem usufruto dos resultados veiculados.

O TAGUSVALLEY é um pólo tecnológico (contendo uma incubadora e laboratórios – ALOGOS, LINE e INOVLINEA - Centro de Transferência de Tecnologia, que abarca quatro grandes áreas de atuação: metalomecânica, TICE, agroalimentar e energia) que terá uma missão de relevância para a região do Médio Tejo na dinamização da competitividade empresarial, assente na promoção de serviços de inovação e do empreendedorismo, com especial enfoque nos sectores estratégicos, baseado na inserção em redes de conhecimento regionais, nacionais e internacionais e na formação de parcerias estratégicas entre empresas e instituições do sistema regional de inovação.

Atualmente em fase de criação das aceleradoras, esta infraestrutura poderá ter um papel relevante como “pivot” entre quem tem a tecnologia disponível e quem precisa desse conhecimento para inovar e empreender, em termos regionais.

O CTIC tem um papel fundamental na consolidação da indústria de curtumes e têxteis, apostando na inovação da cadeia de valor deste

sector, como por exemplo no *design*, na moda, nas tendências que se vão delineando em termos nacionais e internacionais.

Aposta na diversificação de áreas empresariais relacionadas com a sua área “core”, tendo em vista melhorar o trabalho em rede e a articulação entre os agentes que com ele interagem.

Outros pólos de transferência de tecnologia podem emergir, reforçando a especialização competitiva da região. Na Sertã está em fase inicial do seu ciclo de vida o SERQ – Centro de Competências da Floresta, que orienta a sua ação para a transferência de tecnologia para as várias fases da cadeia de valor florestal.

2.1.2 Áreas de especialização na Rede de Empreendedorismo

Apesar da importância do empreendedorismo ser transversal na análise das várias entidades, verifica-se a existência de um esforço de especialização e, também, a preocupação em apostar na complementaridade das competências (ver Tabela 1 - Uma leitura articulada das áreas de aposta).

A generalidade dos atores auscultados manifestou uma preocupação com o seu contributo e o papel na rede, mas quase sempre, numa perspetiva de aproveitar os recursos, as infraestruturas e as competências das outras entidades da região. Esta abordagem foi-se evidenciando com a preocupação em se diferenciar em nichos de trabalho, através do aprofundamento das competências e com a vontade

de assumir o papel complementar ou de utilizador do que outras entidades já fazem bem.

Tabela 1 / Uma leitura articulada das áreas de aposta

	AGROALIMENTAR	FLORESTAL	INDÚSTRIA / COMÉRCIO	LOGÍSTICA	TURISMO	ENSINO / FORMAÇÃO	EMPREDEDORISMO SOCIAL
ABRANTES			Contributo relevante		Contributo relevante		
ALCANENA			Contributo mais relevante				
CONSTÂNCIA			Contributo mais relevante				
ENTRONCAMENTO				Contributo mais relevante			
FERREIRA DO ZÉZERE	Contributo mais relevante						
MAÇÃO	Contributo mais relevante	Contributo mais relevante					Contributo relevante
OURÉM			Contributo mais relevante		Contributo mais relevante	Contributo mais relevante	
SARDOAL		Contributo relevante			Contributo relevante		Contributo relevante
SERTÃ		Contributo mais relevante	Contributo relevante		Contributo relevante		
TOMAR		Contributo mais relevante			Contributo mais relevante	Contributo mais relevante	
TORRES NOVAS				Contributo mais relevante	Contributo relevante		Contributo mais relevante
VILA DE REI		Contributo relevante			Contributo relevante		Contributo mais relevante
VILA NOVA DA BARQUIMHA					Contributo relevante		Contributo relevante
IPT						Contributo mais relevante	
NERSANT			Contributo mais relevante				
TAGUSVALLEY	Contributo mais relevante		Contributo mais relevante			Contributo mais relevante	

Legenda: Contributo mais relevante | Contributo relevante

Fonte: B'TEN

2.2 / LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES POTENCIADORAS DO EMPREENDEDORISMO

De forma a compreender como o Ecossistema Empreendedor do Médio Tejo está estruturado foi realizado um exercício onde se procedeu ao levantamento dos desafios associados à dinamização de uma Rede de Empreendedorismo na Região, tendo em consideração aspetos como: a partilha, a dinamização e a valorização das infraestruturas, a criação de uma cultura orientada para a iniciativa nos aspetos empresariais, mas também nos aspetos relacionados com o empreendedorismo social, na valorização do território e das atividades produtivas.

Identificaram-se atividades planeadas, em curso e consolidadas que podem ter interesse para a dinamização do Ecossistema do MT.

O processo de auscultação dos atores permitiu retirar as seguintes ideias de força:

- ◆ os desafios colocam-se na criação e aprofundamento sistemático de uma cultura empreendedora, não apenas ao nível empresarial, mas em todas as áreas de atuação. Um empreendedorismo visto como um instrumento de “construção” de cidadãos empenhados, como formatador de valores que cultivam a iniciativa, sendo por isso instrumento de cidadania e de inovação e sustentabilidade empresarial e social.

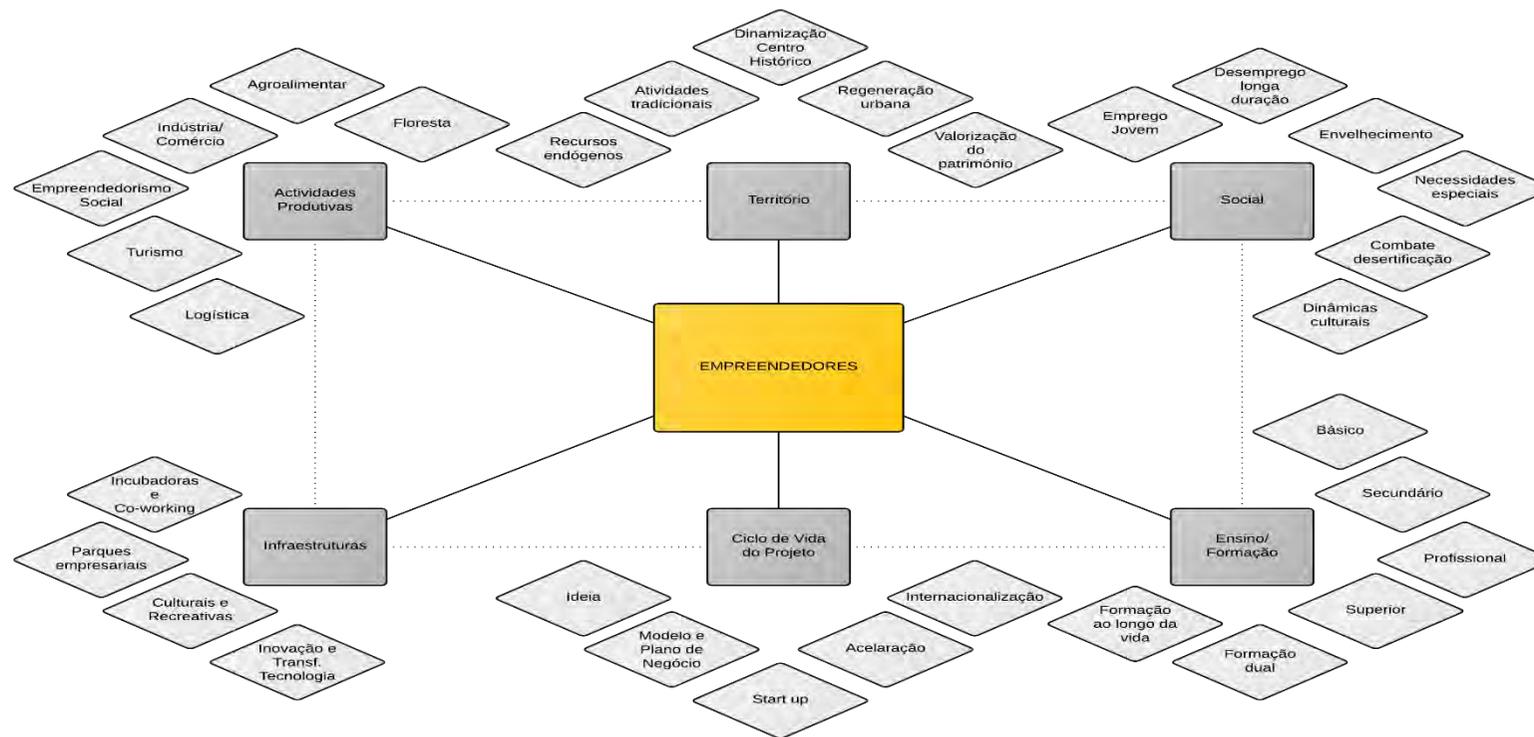
- ◆ esta dinâmica de atuação centrada na facilidade de empreender requer dos vários atores regionais a consciência que este é um desafio de longo prazo, que necessita de uma visão partilhada sobre os objetivos a atingir, uma liderança que contribua para a integração de esforços dos vários atores e uma ação que privilegie a capacidade de atuação de cada entidade (agindo, cada uma delas, também com o dinamismo de um empreendedor).

A leitura da Figura seguinte reflete a diversidade de expectativas, mas ilustra também a importância de organizar, articular e dinamizar a Rede de Empreendedorismo, o potencial de concretização dos objetivos de competitividade, coesão e valorização dos recursos.

Esta procura sistematizar as expectativas apresentadas pelos atores para a dinamização do empreendedorismo no Médio Tejo, assentando-o na construção de um “movimento de fundo” pela cidadania e competitividade da Região.

A análise do Ecossistema constituiu o primeiro passo para a definição da estratégia a implementar – “conhecer” para depois “agir”.

Figura 2 / Ecosistema Empreendedor



Fonte: B'TEN

“O empreendedorismo é cada vez mais um aspecto transversal a toda a Sociedade. Hoje, este é visto como uma forma de gerar riqueza, captando oportunidades e solucionando desafios que vão surgindo, cada vez de forma mais célere e diversificada.”



3 // BENCHMARKING DE METODOLOGIAS DE PROMOÇÃO DE ALIANÇAS

Por analogia com os Sistemas Regionais de Inovação, pode entender-se o conceito de Sistemas Regionais de Empreendedorismo como as interações entre a infraestrutura regional e o conjunto de instituições (formais e informais), bem como os mecanismos associados à criação de empresas e ao investimento, ao desenvolvimento do conhecimento e sua transferência para a esfera económica e que incluem o mercado de trabalho e os estabelecimentos de educação superior e de investigação científica e tecnológica.

À luz deste conceito, os Sistemas Regionais de Empreendedorismo constituem-se como um mecanismo eficaz de criação e reforço de ligações e interações entre os diferentes tipos de atores do sistema regional e extrarregional.

Apresenta-se uma análise comparativa de experiências internacionais na promoção de alianças que contrariem as debilidades/fraquezas e potenciem as forças da região.

Para este efeito, organiza-se o exercício de benchmarking em torno de três áreas que se revelam importantes:

- ◆ experiências na promoção do empreendedorismo social
- ◆ experiências na dinamização da rede de empreendedorismo

- ◆ criação de redes de governança regional

No final de cada ponto são apresentadas lições de experiência, na medida em que contribuem, por um lado, para a profundidade do processo de reflexão e, por outro lado, para uma maior rapidez na perceção de aspetos chave que devem ser ponderados, quer para evitar riscos, quer para aumentar as possibilidades de êxito.

3.1 / EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social caracteriza-se pela iniciativa de gerar soluções inovadoras para os problemas sociais da comunidade, que carecem de maior atenção, tornando-se por isso prioritários.

Para solucionar estes problemas é necessário um grande envolvimento por parte dos empreendedores, já que enfrentam a necessidade de “transformar” mentalidades e suscitar novos hábitos (“changemakers”), o que significa mudanças de larga escala na sociedade.

3.1.1 Casos de benchmarking

MIES – MAPA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O MIES - Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social é um projeto de investigação na área social, que tem como objetivo mapear iniciativas de elevado potencial de empreendedorismo social no Norte, Alentejo e Centro do País, utilizando como base a metodologia ES+.

Esta metodologia consiste na identificação de iniciativas com elevado potencial de Empreendedorismo Social, isto é, todas as que são

consideradas soluções inovadoras e sustentáveis para a resolução de problemas importantes e descurados pela sociedade.

Permite traçar potencialidades, oportunidades, necessidades e desafios, o que contribui para a caracterização do Ecossistema onde esta está inserida. É considerada uma metodologia de proximidade, uma vez que são realizadas entrevistas aos indivíduos envolvidos nas iniciativas, estabelecendo um contacto direto e próximo com a realidade local.

MIES – MAPA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Este projeto tem o objetivo de promover o crescimento e a competitividade do mercado de inovação e empreendedorismo social nacional, para tal é desenvolvido pelo IES – Social Business School e pelo IPAV – Instituto Padre António Vieira, conta com parceiros nacionais e internacionais como o IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., RHmais, SIX - Social Innovation Exchange, e o Euclid Network e ainda com a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação EDP e o Programa Operacional de Competitividade – Compete como os parceiros de suporte financeiro.

Destaque para a utilização da metodologia ES+ que faz uma análise de competitividade dos modelos de negócio identificados e uma divulgação e disseminação das boas práticas e dos casos de sucesso nacionais, o que serve de facilitador na partilha e transferência do conhecimento, através de um mapa interativo composto pelos projetos reconhecidos, organização de eventos, produção de vídeos e ainda suporte escrito (livro).

KOMPASS

A Kompass é uma entidade alemã, criada no ano 2000 na cidade de Frankfurt, para fazer face a uma lacuna identificada em termos empresariais - não havia nenhuma entidade que servisse de base de coordenação às atividades empreendedoras em Frankfurt, tendo esta entidade se posicionado como base de coordenação para essas atividades. Oferece apoio, nomeadamente formação individual e consultoria de gestão, aconselhamento e acompanhamento. Trabalha com indivíduos desempregados, mães solteiras e minorias étnicas, atuando com bastante foco nos projetos empresariais de âmbito social.

De destacar, a forma como é facultada a formação individual, sendo que independentemente da tipologia de empresa que se pretende criar, todos têm que ter formação na área de contabilidade e finanças, na área jurídica e fazer o seu Plano de Negócios. O aconselhamento e acompanhamento são contínuos, mesmo nas fases em que o negócio já se encontra numa fase mais madura.

SERVIÇOS DE EMPREENDEDORISMO DE PROXIMIDADE

Carateriza-se por ser uma iniciativa local para promover jovens empresas e startups. É um dos pilares da rede de prestação de serviços de empreendedorismo do Rhine-Main, visando incentivar o potencial inovador dos empresários.

Os principais “shareholders” são a cidade de Frankfurt (financia 25%), sendo que a KOMPASS tem que gerar 25% da sua receita, sobretudo através de Projetos de Internacionalização que leva a cabo. O restante financiamento advém dos outros shareholders (empresas, entidades públicas).

Oferece formação, aconselhamento e networking; formação individual e consultoria de gestão e está adaptada para atender as competências únicas, experiências de vida, necessidades e sensibilidades dos seus grupos-alvo, muitas vezes associados a minorias étnicas ou grupos de risco.

CENTRO INOVAÇÃO SOCIAL EUTOKIA

O Centro de Inovação Social de Bilbao Eutokia (Bilbao Ekintza) está integrado na estratégia da cidade de Bilbao, na promoção da inovação social.

FOCO NA INOVAÇÃO SOCIAL ENQUANTO PILAR DA ESTRATÉGIA COMUM

Este Centro atua como um foco importante de atividades de alto nível no campo da inovação social e priorizando intervenções em setores estratégicos Bilbao: arte, tecnologia e design, eco-tecnologias e soluções urbanas e turismo, saúde e qualidade de vida.

Eutokia, o Centro de Inovação Social de Bilbao, proporciona as condições para desenvolver novas ideias para o bem comum da sociedade.

Pretende-se que as ideias se tornem projetos reais e forneçam respostas aos desafios atuais, em áreas relacionadas com o emprego, a educação, a imigração, a saúde, a cultura, o meio ambiente (...).

3.1.2 Lições de experiência

Os objetivos que enformam o empreendedorismo de base social podem ser de variadíssimas origens; pessoas que perderam o emprego e procuram uma nova oportunidade, pessoas que pretendem enveredar por uma outra forma de posicionamento no mundo do trabalho, pessoas que vêem uma forma complementar à sua atividade profissional de suporte (caso da KOMPASS), pessoas que pretendem trabalhar no lado inovador do empreendedorismo social em áreas como o design, a arte, a tecnologia, entre outras (caso do Centro de Inovação Social EUTOKIA).

Tudo isto, deve ser potenciado através de infraestruturas de apoio e iniciativas, nomeadamente incubadoras e programas de aceleração que dão suporte em áreas essenciais ao desenvolvimento dos projetos e dos

próprios empreendedores, e que ainda proporcionam a promoção e divulgação das iniciativas junto de possíveis investidores e clientes, nomeadamente, instituições financeiras, entidades do tecido empresarial, entidades do SCT, entre outros.

De referir o papel chave que as entidades públicas, nomeadamente as Câmaras Municipais podem ter no empreendedorismo de base social, impulsionando a estruturação da Rede e o envolvimento de outras entidades, bem patente nos casos de Bilbao e Frankfurt.

Empreender socialmente significa mudar uma realidade em que se está inserido, ser feliz trabalhando com o próprio empreendimento e procurar sucesso com ele, ajudando um certo grupo de pessoas, uma comunidade, uma classe social, sem visar exclusivamente o lucro monetário, mas sim algo de importância cívica, um conhecimento adquirido, uma ajuda, um auxílio e com isso conseguir tornar as pessoas mais empreendedoras e a comunidade mais sustentável.

3.2 / DINAMIZAÇÃO DA REDE DE EMPREENDEDORISMO

A dinamização das redes de empreendedorismo proporciona um maior envolvimento de entidades e indivíduos, com espírito e vocação empreendedor, tornando mais expedita a forma de atingir os objetivos previamente estabelecidos.

Quer-se com isto dizer que a realização de iniciativas que envolvam, apoiem e estimulem os empreendedores no seu caminho, constituem-se

como drivers que proporcionam maior suporte, confiança e muitas vezes maior resistência ao risco inerente aos projetos empreendedores.

Pela relevância que a dinamização das Redes de Empreendedorismo encerra para o sucesso do Ecosistema Empreendedor apresentam-se alguns casos de *benchmarking*.

3.2.1 Casos de benchmarking

IPN – INSTITUTO PEDRO NUNES

O IPN surge como promotor da inovação e como elo de ligação entre a universidade e o tecido empresarial e entre este e o mercado. A rede de empresas incubadas no IPN, através da participação ativa em atividades de cooperação, gera maiores sinergias e potencia a obtenção de resultados.

O IPN tem sido responsável pela incubação de empresas de sucesso a nível nacional e internacional, este facto estabelece uma ligação mais próxima do mercado, podendo as empresas incubadas aprender a partir da experiência e ensinamento dessas empresas.

IPN – REDE DE BASE NACIONAL E INTERNACIONAL

Ao longo dos anos o IPN criou uma rede de base regional e nacional, com forte relação a redes internacionais, o que os coloca como uma entidade com experiência valorizada e reconhecida que tem plena capacidade e contactos para aconselhar e apoiar os empreendedores nas suas várias fases de desenvolvimentos das startups.

A definição correta da sua estratégia permitiu que seguisse um caminho de evolução e crescimento “exemplar” nesta temática, uma vez que começou pela incubação, seguindo-se da aceleração e depois a internacionalização.

Através da experiência adquirida desde início da sua atividade, o IPN criou um grupo Alumni constituído por empreendedores que “usufruíram” dos serviços desta entidade e que desta forma podem partilhar com os novos empreendedores as suas lições positivas e negativas, as suas referências e motivações e que transmitem confiança para o sucesso aquando do desenvolvimento de novas iniciativas de negócio.

BILBAO EKINTZA

A cidade de Bilbao constituiu a BILBAOEKINTZA, através da fusão numa sociedade pública dos ativos, recursos e atividades da Bilbao Turística, Bilbao “Next” e Lan Ekintza Bilbao (Agência de Desenvolvimento Regional).

A visão da BilbaoEkintza aposta na elevação do impulso económico e posicionamento internacional da cidade, facilitando o crescimento dos negócios de proximidade, promovendo o desenvolvimento da atividade económica local e constituindo-se como um líder na atração de eventos.

FOCO NA ARTICULAÇÃO REGIONAL – INFRAESTRUTURAS OPERATIVAS

A empresa resultante da integração das entidades acima indicadas designa-se EkintzaBilbao e adota a figura jurídica de empresa de entidade pública local - EPEL.

É uma entidade que promove a geração de riqueza económica e social para Bilbao, a cidade como um destino atrativo para investimentos.

As competências de cada uma das entidades continuaram asseguradas, sendo que agora e de forma conjunta e partilhada cada uma sabe exactamente o que a outra está a fazer, qual o seu papel e de que forma pode contribuir para o sucesso de Bilbao.

MADRID EMPRENDE

A Agência de Desenvolvimento Económico Madrid Empreende, desde a sua criação em 2005, que foca a sua atividade no desenvolvimento e potenciação da economia da cidade de Madrid.

Madrid Empreende oferece uma agenda anual de eventos de negócio, que contempla as entidades da região, possibilitando informação em tempo útil a todos os interessados públicos e privados, evitando sobreposições de temáticas e de atividades.

MADRID EMPRENDE – APOIO EM TODO O CICLO DO NEGÓCIO

Um dos seus objetivos principais tem sido o de manter uma janela aberta e acessível que ofereça apoio de forma direta e presencial a todos os empreendedores interessados em desenvolver uma ideia de negócio.

Esta oportunidade de manter contato direto com o empreendedor, coloca a Agência numa posição privilegiada quando se trata de identificar as principais necessidades das pessoas que decidem lançar-se no mundo empresarial. A Agência presta serviços de informação ao empreendedor desde uma fase embrionária, passando pelo desenvolvimento do plano de negócio e marketing e entrada do produto/serviço no mercado.

Dispõe de espaços para empreendedores - pré incubadoras, apoio para a criação da empresa, formação em áreas específicas como recursos humanos, contabilidade, assessoria a partir das oficinas para empreendedores e aceleração de empresas a partir da Startup Madrid_10, aceleradora de projetos de elevado potencial e também dos laboratórios – Madrid Smart Lab.

3.2.2 Lições de experiência

Uma das primeiras ideias a reter relativamente à dinamização dos ecossistemas empreendedores de sucesso, tem a ver com o facto de estes terem na sua génese estratégias de médio-longo prazo que lhes permite ter uma experiência adquirida e validada, um nível de confiança perante os empreendedores e a própria comunidade em que atuam.

No exemplo, da BILBAO EKINTZA, que é uma entidade pública que agrega diversos atores regionais e que comporta várias áreas de atuação, turismo, desenvolvimento regional, promoção e marketing

territorial atuando para um fim último que é a atração de investimento para o território, uma das lições aprendidas decorre da (re)avaliação de objetivos e da sua missão.

Essa (re)avaliação foi sendo efetuada de acordo com os resultados, ou seja apesar de inicialmente a Agência Regional (LAN EKINTZA BILBAO) ter uma missão de desenvolvimento regional, mais voltada para o território, tendo-se percebido que agregando o turismo e uma área de investimento, esta ficaria mais forte e poderia trazer mais investimento para a região.

Neste contexto, tomaram-se medidas para agregação das várias Estruturas existentes, e hoje é uma estrutura dinâmica que procura trazer para o território “eventos” e investimento económico que possam alavancar o tecido económico.

Relativamente à Agência MADRID EMPRENDE, esta opera especificamente na dinamização de todo o ciclo de negócio, constituindo-se como um “parceiro” que ajuda o empreendedor a traçar o seu caminho facultando-lhe metodologias, ferramentas, formação e o “saber experimentar” e o “saber fazer”, questões indispensáveis ao empreendedorismo.

Toda a sua atuação é integrada, dinâmica e voltada para o território em que se insere, mas tentando captar investidores e empreendedores estrangeiros, tendo como foco a comunidade como um todo, desenvolvendo “agendas” temáticas relativas aos eventos para o

empreendedorismo que acontecem em Madrid evitando sobreposições, perdas de recursos e de investimento.

O IPN adotou desde cedo uma estratégia com os objetivos claramente alinhados com a sua visão e a sua missão, bem como com as necessidades e oportunidades verificadas, o que se traduz numa forte orientação para os resultados.

O IPN criou/desenvolveu um ambiente estimulante que valoriza e incentiva o crescimento das startups e que é alimentado pela rede de parcerias estabelecida, que contempla entidades relevantes nacionais e internacionais.

No seio destas parcerias destaque para aquilo que sempre foi uma característica desta organização, a forte relação entre o sistema de ensino, o SCT e o tecido empresarial.

Destaque ainda para o grupo Alumni criado para valorização e conhecimento de experiências e vivências passadas nas temáticas do empreendedorismo (sucessos e insucessos).

3.3 / CRIAÇÃO DE REDES DE GOVERNAÇÃO REGIONAL

A criação de redes de governação regional é um processo que deve ser tido em conta numa ótica de articulação, cooperação e desenvolvimento de iniciativas e medidas conjuntas de todos os agentes promotores do ecossistema empreendedor.

Pretende-se, com a criação destas Redes que a orientação prestada pelos atores possibilite o potenciar das valências de cada um, promovendo as sinergias que acrescentam valor tanto à região como aos empreendedores, atraindo e retendo talentos para a região.

3.3.1 Casos de benchmarking

LISBOA

A cidade de Lisboa foi reconhecida em 2014 com o prémio de Cidade Empreendedora Europeia, que valoriza as melhores estratégias regionais para a inovação e a promoção do empreendedorismo nas PME, este Prémio surge como resultado de um longo caminho, em que uma entidade pública, a Câmara Municipal de Lisboa, criou condições, facultou apoios e desafiou os atores para “empreender a Cidade de Lisboa”.

O principal impulsionador das dinâmicas realizadas neste ecossistema é a Startup Lisboa, que promove um conjunto de iniciativas que se traduzem na criação e desenvolvimento de negócios, principalmente em áreas prioritárias para a cidade e para a região de Lisboa, que são potenciados através das várias sinergias geradas pelas parcerias realizadas pela incubadora.

Um outro conjunto de iniciativas que revelam as dinâmicas criadas neste ecossistema em diversos estágios do desenvolvimento dos negócios são:

(i) o reforço da competitividade da cidade de Lisboa e o fomento de emprego, através espaços de incubação e programas de aceleração,

com destaque para o FabLab Lisboa, o Lisboa Challenge e o Building Global Innovators;

(ii) a implementação de projetos e eventos assentes no tema do empreendedorismo e criatividade, com destaque para a Iniciativa Lisboa, Invest Lisboa e Lisbon Business Connections;

(iii) o acesso a financiamento, através da Lisboa – Crowdfunding Platform, da Startup Lisboa Loans e Lisboa Empreende.

LISBOA – CIDADE EMPREENDEDORA EUROPEIA 2014

O foco das atividades de empreendedorismo centra-se nos setores estratégicos para a cidade, nomeadamente a economia criativa, a economia do mar, a economia digital e o comércio.

É ainda valorizado o empreendedorismo que possibilite a reabilitação e regeneração dos espaços urbanos e bairros da cidade (tradicionais). Para tal, conta com infraestruturas de incubação, programas de aceleração, espaços de co-working, informação e disponibilização de financiamento e eventos, que dão suporte aos empreendedores.

Foi também criada uma “Rede de incubadoras de Lisboa”, onde é divulgada toda a informação pertinente e relevante sobre os serviços de cada incubadora, bem como a respetiva localização, que em conjunto com o Município dinamizam em rede todo o ecossistema empreendedor.

FRANKFURTRHEINMAIN

A FrankfurtRheinMain é uma entidade regional Alemã, fundada em 2005, possui uma rede de 22 acionistas, e conta com a participação de 8 cidades. O seu objetivo principal é atrair empresas e investimento para a região, caracterizando-se como uma entidade pública nos objetivos e privada na sua gestão.

FOCO NA CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

A nível de financiamento, a cidade de Frankfurt comparticipa com cerca de 37%, a prestação de serviços representa cerca de 25% (pagamento das rendas e realização de missões internacionais) e o restante é da responsabilidade dos outros shareholders. Com exceção das Câmaras de Comércio os shareholders são todos públicos.

O Conselho de supervisão é constituído por 23 elementos. Possui vinte funcionários em Frankfurt, um na China, um nos Estados Unidos e um outro na Índia, ou seja, estão estruturados por grandes regiões, onde procuram captar investimento para Frankfurt.

Relativamente aos investimentos que se pretendem instalar na Região, a definição, o desenvolvimento e a entrega do processo é bastante célere e claro para todos os envolvidos. O investidor é quem decide em que município se quer localizar, a FRANKFURTRHEINMAIN informa sobre as várias hipóteses disponíveis e estabelece o elo de ligação. A perspetiva é a de que a região é quem deve “ganhar”.

WIRTSCHAFTSREGION HEILBRONN – FRANKEN GMBH

A Região Económica Heilbronn-Franconia GmbH (WHF) consegue o seu reconhecimento através do marketing local, nacional e internacional. Esta estratégia, por sua vez, gera nas empresas e especialistas entusiasmo para o crescimento da região, que é considerada a número um no Estado de Baden-Wuerttemberg.

O modelo de relacionamento entre os atores locais é baseado na partilha de uma visão para o território, no alinhamento de objetivos, no conhecimento das suas principais características e na partilha de informação uniformizada que é utilizada por todos.

O objetivo é impulsionar o crescimento inovador e sustentável, preservar os empregos existentes e criar novos postos de trabalho com futuro, fazendo com que as empresas se possam expandir na região.

Integrando forças regionais, construindo redes e ligando o desenvolvimento de negócios, a região tem a oportunidade de se afirmar na crescente concorrência internacional para instalações industriais, bem como para oferecer aos especialistas e às suas famílias um local seguro para viverem.

A Região Económica Heilbronn-Franconia GmbH (WHF) é representada por três órgãos: conselho geral; conselho consultivo coletivo e o conselho consultivo especialista.

O órgão supremo é o Conselho Geral, o Lord Mayor e os Presidentes e Diretores da Câmara de Indústria e Comércio. Os chefes Executivos de

Distrito e o Diretor da Associação Regional reúnem-se numa base regular para trocar ideias sobre temas regionais para o futuro.

A orientação estratégica é acompanhada por especialistas do conselho consultivo, onde cada parceiro nomeia uma pessoa experiente para esse conselho a fim de apoiar a gestão e a constituição de medidas e ainda para fazer sugestões e recomendações.

Fazem parte do Conselho Consultivo Coletivo representantes de Universidades e Faculdades, Institutos Científicos e Tecnológicos, Associações, Sindicatos e Igrejas, representantes dos Conselhos Locais e Centros de Emprego, que proporcionam o trabalho numa base ampla.

MARKETING TERRITORIAL VEÍCULO PARA ATRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

O objetivo é impulsionar o crescimento inovador e sustentável, preservar os empregos existentes e criar novos postos de trabalho com futuro, fazendo com que as empresas se possam expandir na região. A Região Económica Heilbronn-Franconia GmbH (WHF) contribui consideravelmente para fortalecer a sensação de coletivo, desenvolver a região como um local atrativo para viver e trabalhar, criando uma base sólida para um desenvolvimento futuro de sucesso.

Integrando forças regionais, construindo redes e integrando o desenvolvimento empresarial, a região tem a oportunidade de se afirmar na crescente concorrência internacional para localização de instalações industriais, bem como para oferecer aos especialistas e às suas famílias um local seguro para viverem.

BILBAO METROPOLI30

A Associação “Bilbao Metropoli30” (30 municípios) foi constituída para levar a cabo projetos de promoção de planeamento e pesquisa para a recuperação e revitalização da Área Metropolitana de Bilbao.

A oportunidade/iniciativa, no caso de Bilbao, evidencia claramente que o processo de cooperação é facilitado fundamentalmente pela necessidade. A sua alavancagem em termos de território competitivo dá-se depois de uma crise económica, social e ambiental no final da década de oitenta do século passado que colocou este território numa espiral recessiva.

FOCO NO PLANEAMENTO DE MÉDIO LONGO PRAZO

A Associação começou por impulsionar a implementação do Plano Estratégico para a Revitalização da Área Metropolitana de Bilbao realizando qualquer tipo de ação decorrente deste Plano, e, particularmente, aquelas cujo objetivo é a melhoria da imagem externa e interna da Área Metropolitana de Bilbao.

A Associação atualmente promove a cooperação entre o sector público e o sector privado, constituindo-se como um “think-tank” com o objetivo de encontrar soluções conjuntas para os problemas de interesse mútuo que afetam a Área Metropolitana de Bilbao.

Esta instituição foi criada em 1991 é uma parceria público-privada sem fins lucrativos (Ayuntamiento; Governo Basco; Diputation e entidades privadas). Atualmente possui 140 sócios.

3.3.2 Lições de experiência

Em termos de redes de governação regional alguns aspetos se afiguram consensuais nos diferentes estudos de caso. A primeira questão tem a ver com o facto de estas redes terem que ser sempre avaliadas no médio/longo prazo, quando se trata de implementar uma estratégia. Muitas vezes, e não são raros os casos, são feitas avaliações a 2-3 anos que não refletem os potenciais resultados, uma vez que as ações ainda estão em estádios bastante embrionários de desenvolvimento.

A estratégia levada a cabo para a região repercute-se no longo prazo (20 a 30 anos) havendo uma discussão e posterior entendimento entre as entidades/atores locais/regionais sobre os projetos a levar a cabo. A estratégia não é definida de acordo com a estruturação dos fundos estruturais europeus, mas sim com o elencar da estratégia regional.

Nos modelos de governança desenvolvidos encontra-se também bem patente que as entidades têm que ter missões específicas e bem definidas para cumprir, e que para a missão ser cumprida com sucesso, estas têm que possuir orçamentos adequados e a equipa de gestão focada na estratégia a implementar.

O Ecossistema Empreendedor de Lisboa assenta a sua dinâmica e robustez na Rede composta por atores relevantes e a articulação que existe entre estes, sendo que cada um sabe o papel que lhe cabe dentro da Rede.

A importância de uma entidade “pivot” que coordene e impulse o Ecossistema, suportada em infraestruturas de qualidade e numa

estratégia de médio longo prazo partilhada, é fundamental para o sucesso sustentado.

A Câmara Municipal de Lisboa assumiu esse papel na aposta e envolvimento no empreendedorismo, tendo originado uma grande rede de envolvimento que é composta por atores relevantes, como é caso dos empreendedores, dos estabelecimentos de ensino, das entidades do SCT, das instituições financeiras, dos empresários, dos investidores, entre outros.

Paralelamente é realizada uma análise/avaliação dos resultados e da justificação da continuidade das prioridades definidas para essas entidades. Esta medida precavê a existência de entidades com missões que já não se adequam, porque por exemplo houve uma mudança do paradigma para o qual haviam sido criadas, ou a retificação orçamental atempada devido a alterações inesperadas.

A entidade “BilbaoMetropoli30” surgiu num contexto bastante conturbado, tendo assumido a capacidade política para lidar com o risco e o compromisso, empenhando-se numa missão de “ressurgimento” territorial, que apresentava um elevado risco e que só seria exequível numa perspetiva de resultados de longo prazo.

Recorde-se a este respeito que o processo de reconversão industrial significou o corte com algumas atividades industriais pesadas (ou pelo menos a renovação do seu modelo competitivo) e que a aposta no Turismo através de uma infraestrutura icónica, mas muito cara (museu

Guggenheim) gerou uma enorme controvérsia, assim como a escolha do arquiteto Norman Foster para projetar a rede de metro de Bilbao.

A escolha de um líder reconhecido no País Basco e em toda a Espanha foi também um fator determinante, conjuntamente com a representatividade e confiança na(s) entidade(s) que fazem parte e lideram o projeto.

A filosofia de atuação da “BilbaoMetropoli30” revê-se na frase “a nossa força advém do facto de não termos poder”, o que atesta bem a necessidade da separação entre o âmbito “político” e “técnico” e a prossecução da missão para que as entidades são criadas.

A experiência que os indivíduos vão adquirindo ao longo dos anos, decorrente do trabalho desenvolvido ao serviço do planeamento estratégico é um elemento altamente valorizado, de tal forma que mesmo quando as entidades terminam a missão, como é o caso da “BilbaoMetropoli30” que se encontra em fase de fim de ciclo, esses indivíduos são “reaproveitados” para outras entidades colocando a sua experiência ao serviço da região.

A região deixa de depender de “ímpetos efémeros”, sabe qual a estratégia, quais são as etapas e como concretizá-las.

A perceção de que a competitividade advém de uma multiplicidade de fatores/atores e dos resultados da sua articulação e das dinâmicas geradas, ou seja, decorrem de um exercício de inteligência coletiva e não de consensos individuais e desarticulados é uma das grandes lições a reter.

3.4 / INSTRUMENTO PARA A PROMOÇÃO DE ALIANÇAS (MINIMIZAR FRAGILIDADES E POTENCIAR AS FORÇAS)

Os estudos de benchmarking apresentados, fornecem um conjunto de ensinamentos e boas práticas que importa reter numa perspetiva de que, ainda que cada território tenha as suas especificidades e que as mesmas não sejam replicáveis, é possível construir uma visão mais explícita e informada assente naquilo que outros já experimentaram, testaram e validaram, conseguindo dessa forma minimizar fragilidades e potenciar as forças do Ecosistema Empreendedor do MT.

A construção de um instrumento para a promoção de alianças assenta na capacidade relacional que os atores regionais possuem, sendo que esta capacidade pode manifestar-se de várias formas.

As relações assentes numa base de confiança, ainda que quase sempre informais, são aquelas que quando surgem condicionantes e/ou dificuldades de maior, parecem conseguir ultrapassar essas dificuldades de forma mais expedita. Envolvem proximidade, afinidade e vontade de estabelecer consensos, daí a sua importância, sobretudo quando se está perante um grupo alargado de atores, interesses e expectativas.

Importante também é que todos os atores estejam cientes de quais são as fraquezas e as forças que têm que ser trabalhadas para alavancar o Ecosistema Regional e ainda aquelas que têm que ser percebidas relativamente aos Ecosistemas “concorrentes”, pois os Ecosistemas são sistemas “vivos” e “abertos”.

A performance, quando fiável, estável, sólida e bem-sucedida é sem dúvida um indutor da promoção de alianças também elas bem-sucedidas, atraindo mais atores e potenciais parceiros mais qualificados, mais inovadores e mais competitivos.

A performance bem-sucedida encontra-se quase sempre suportada numa estratégia relacional de médio-longo prazo, em que a confiança é um fator presente e determinante.

A capacidade de dinamizar o networking entre os diversos atores e aproveitar esse networking para dentro e para fora do Ecosistema Empreendedor é em si mesmo um fator que promove a proximidade e a capacidade para estabelecer alianças, fortalecendo-o.

Neste sentido, passam-se a apresentar algumas medidas que podem contribuir para a promoção de alianças para o Ecosistema do MT:

- ◆ **Mapeamento dos atores mais relevantes** – esta medida passa pela identificação e caracterização dos principais atores intervenientes no ecossistema empreendedor, constituindo uma base de dados digital com serviços, competências, localização, que facilita a integração destes em rede, bem como uma visualização do seu potencial
- ◆ **Realização de eventos** – a realização de eventos na região torna-se importante na medida em que levam ao envolvimento e cooperação entre as partes, unindo os esforços para um objetivo comum. Permite ainda a divulgação e atração para a temática do empreendedorismo

- ◆ **Realização de acordos de parceria** – a realização de acordos permite a criação de relações formais entre parceiros, o que permite às partes saber exatamente qual é o seu papel no que respeita à dinamização de iniciativas e à distribuição de responsabilidades
- ◆ **Criação de grupos de trabalho temáticos especializados** – estes grupos permitem reforçar a relação entre parceiros na medida em que a discussão de ideias e a análise das diferentes perspetivas de cada uma das partes, potencia a criação de sinergias no desenvolvimento de iniciativas que cumpram adequadamente com os objetivos previamente estabelecidos.
- ◆ **Constituição de redes formais e informais de contactos** – estas redes aumentam a capacidade de networking e a difusão de informação e conhecimento dentro da temática alvo. Deste modo, existe uma maior diversidade de valências, tanto em áreas especializadas como transversais.
- ◆ **Adoção de estratégias que permitam aumentar a experiência, o nível de confiança e a notoriedade dos envolvidos** – estas estratégias permitem o despontar de interesse nas temáticas envolventes, uma vez que, se sente uma motivação e reconhecimento pela participação ativa, bem como uma criação de valor que permite evoluir a vários níveis.
- ◆ **Valorização da experiência adquirida e partilha de conhecimento** – a partilha de conhecimento tem um papel importante na medida em que permite uma difusão/transferência

do know-how necessário para executar as tarefas, dando espaço de notoriedade ao gerador deste conhecimento.

- ◆ **Estabelecer parcerias com entidades fora do ecossistema que possuam competências necessárias ao desenvolvimento do ecossistema** – através destes protocolos e parcerias é possível, por um lado, alargar o leque de competências, por outro, capacitar o ecossistema empreendedor, o que por sua vez beneficia os empreendedores, aos mais variados níveis, de forma a consolidar tanto as suas ideias e modelos de negócio como as suas próprias competências.

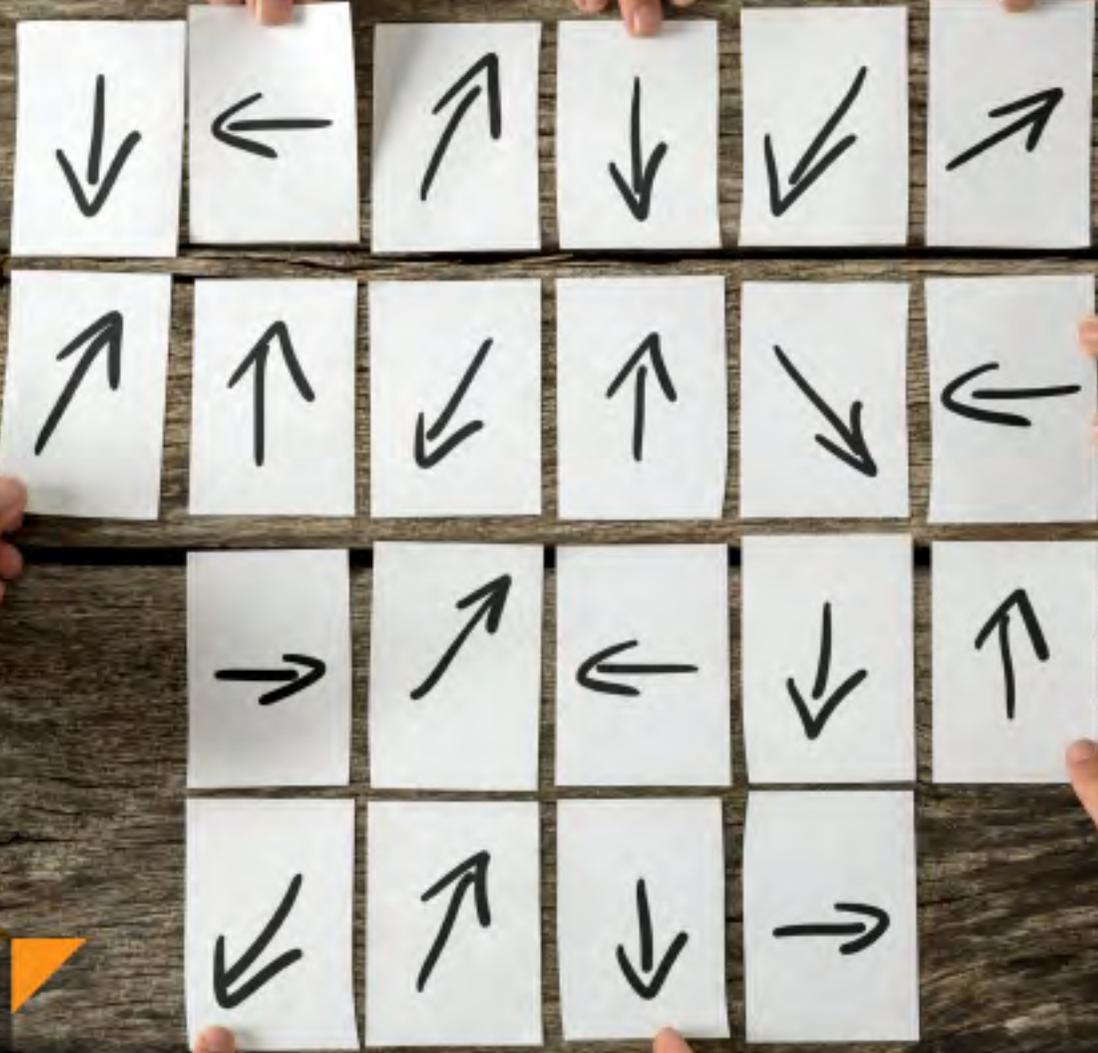
No entanto, a formalização das relações institucionais não deve ser negligenciada, pois é através dessa formalização que se instituem responsabilidades, objetivos, metas e resultados a atingir.

É importante que cada ator saiba qual é o seu papel e o que é esperado de si em termos de realização de uma Agenda contendo ações e atividades a desenvolver em determinado período de tempo, mas que no essencial saiba sobretudo qual o seu contributo para o Ecossistema do Médio Tejo numa perspetiva de médio / longo prazo.

PARTE III

ESTRATÉGIA E PLANO DE AÇÃO PARA O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR





4 // DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA PARA O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

Para que o Ecossistema Empreendedor consiga desenvolver-se de forma coesa, enfrentando os desafios que se colocam ao território do Médio Tejo num contexto regional, nacional e com projeção internacional será necessário definir e implementar um caminho a seguir que alinhe a visão, a missão e os objetivos traçados, com os resultados e metas que se pretendem alcançar.

Mas, para conseguir alcançar esse objetivo, o empreendedorismo tem que ser visto numa perspetiva partilhada e integrada de “Ecossistema”, em que os atores regionais, públicos e privados, se articulam e cooperam de acordo com as suas competências na realização de iniciativas, para o desenvolvimento, dinamização e divulgação dessa Rede, perante um desafio comum.

4.1 / VISÃO, MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A visão, missão, objetivos estratégicos e as orientações estratégicas que se apresentam, estruturam-se a partir de uma matriz que cruza a perceção e o conhecimento que os atores do Médio Tejo possuem relativamente ao seu território, com a ambição que estes estão dispostos a imprimir para a mudança para um Ecossistema formalizado e desenvolvido numa perspetiva de “bem comum”.

4.1.1 Visão

Criação e aprofundamento sistemático de uma cultura empreendedora partilhada. O empreendedorismo visto como instrumento de “construção” de cidadãos empenhados, como formatador de valores que cultivam a iniciativa, constituindo-se por isso como um instrumento de cidadania, de inovação e sustentabilidade empresarial e social.

4.1.2 Missão

Dinamizar iniciativas articuladas que contribuam para um ecossistema de empreendedorismo e inovação reconhecidamente competitivo, baseado na valorização dos recursos endógenos, trabalhando a médio, longo prazo para se afirmar internacionalmente. Integra os atores da região, promove ligações com Redes nacionais e internacionais que contribuem para o sucesso dos empreendedores, em novas iniciativas, dentro das empresas e instituições existentes, com foco económico, científico e tecnológico, social, cultural e criativo.

4.1.3 Objetivos Estratégicos

OE1 – Desenvolver e fortalecer a articulação entre os atores – motivando a interação e a eficácia das iniciativas pela coordenação de esforços.

OE2 – Apoiar o empreendedorismo ao longo da vida do empreendedor – estimulando as iniciativas de empreendedores espontâneos (vocacionais) ou motivados por necessidade, atravessando os ciclos de vida das empresas e das pessoas.

OE3 – Valorizar os recursos endógenos e orientar o foco de atuação para a especialização inteligente – atraindo iniciativas inovadoras para a modernização dos sectores tradicionais e apostando no crescimento sustentável em sectores que podem incrementar a produtividade da região.

OE4 – Dinamizar o empreendedorismo para a competitividade – incentivando as iniciativas dos empreendedores por vocação, o intraempreendedorismo e a aceleração de negócios para mercados internacionais.

4.2 / ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

As Orientações Estratégicas que norteiam o Plano de Ação para o Empreendedorismo no MT decorrem do levantamento e da análise efetuados ao Ecossistema Empreendedor e da articulação com o Plano Estratégico do Médio Tejo e restantes Instrumentos de Gestão Territorial e de Políticas Públicas.

De seguida, apresentam-se as Orientações Estratégicas, ou seja, os grandes eixos estratégicos que suportam o Plano de Ação para o Empreendedorismo no Médio Tejo.

4.2.1 Orientação Estratégica 1 – Cultura Empreendedora

A Cultura Empreendedora diz respeito a mudança de comportamentos e atitudes, nem sempre fáceis de implementar e que tendem a apresentar resultados no médio longo prazo.

A necessidade de estimular o espírito empreendedor dos indivíduos, desde tenra idade, provocando uma mudança na mentalidade é fulcral para ao longo da vida ser possível implementar mecanismos de base empreendedora que estimulem a criação do próprio negócio, apostando na valorização do conhecimento e na criação de riqueza.

4.2.2 Orientação Estratégica 2 – Articulação e Convergência entre Atores

Um ecossistema pressupõe desde logo o envolvimento de um conjunto de atores que realizam iniciativas e que deste modo o dinamizam. Para existir uma forte atratividade e aproveitamento de todo o potencial é importante perceber e definir qual o papel de cada ator e qual é a melhor forma de relacionamento e cooperação a levar a cabo, de acordo com as suas características e especialização. Assim, será possível ter uma rede estruturada em que todos os atores estão orientados para os mesmos objetivos.

4.2.3 Orientação Estratégica 3 – Governação Inteligente, Inovadora e Competitiva

A coordenação do Ecossistema deve estar “centralizada” de modo a permitir o desenvolvimento, a consolidação e a sua sustentabilidade, através da adoção de uma estratégia estruturada em torno do reconhecimento, da valorização e do envolvimento de todos os atores do Ecossistema, que seja definida previamente – Plano de Ação e que detalhe as iniciativas em termos de prioridades - Agenda e tenha como referencial o empreendedor.

4.2.4 Orientação Estratégica 4 – Dinamização da Massa Crítica Empreendedora

Um Ecossistema Empreendedor dinâmico precisa de pessoas (atores) que possam desenvolver e participar nas diversas iniciativas. Deste modo há uma necessidade de atrair e captar os principais atores, através de um processo contínuo e adaptado ao grau de maturidade do próprio Ecossistema.

É relevante diagnosticar as competências que detém e quais as que necessita, onde as encontrar e de que forma se consegue chegar até elas, como as alcançar e as manter no ecossistema.

4.2.5 Orientação Estratégica 5 – Promoção e Divulgação do Ecossistema Empreendedor

A atratividade de todo o Ecossistema Empreendedor é potenciada através de iniciativas de promoção e divulgação que promovem as atividades realizadas dentro deste, que disponibilizam o acesso a informação e conhecimento resultantes das dinâmicas criadas, que reforçam a cooperação entre atores e ainda, que são capazes de captar massa crítica para o ecossistema.

Todas estas iniciativas serão desenvolvidas ao abrigo de um Plano de Marketing Territorial concertado para o Médio Tejo, que faz parte da Agenda para o Empreendedorismo do Médio Tejo.

4.3 / DETERMINANTES ESTRATÉGICOS PARA O EMPREENDEDORISMO

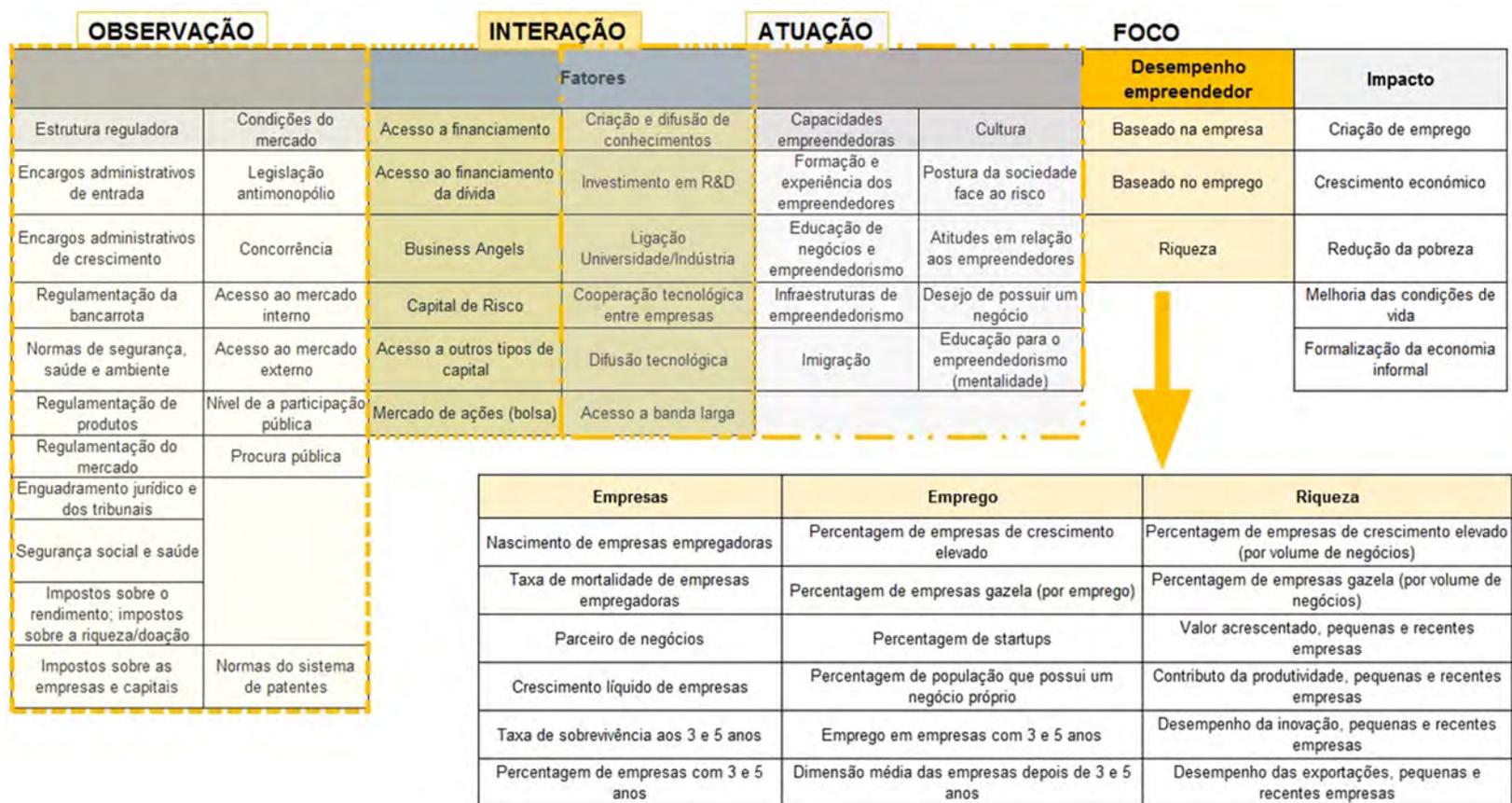
As orientações estratégicas definidas para o Médio Tejo tiveram em conta os determinantes estratégicos para o empreendedorismo definidos pela OCDE que influenciam o comportamento empreendedor.

Estes determinantes são também importantes para estabelecer indicadores de monitorização do próprio Ecossistema, de forma a assegurar que a sua consolidação e o seu desenvolvimento estão a ser feitos de forma sustentada.

Para o Ecossistema do Médio Tejo, preconiza-se uma intervenção focada no empreendedor, em que a ação da Rede de Empreendedorismo do MT se dirige para a “ATUAÇÃO” em torno dos aspetos relacionados com a “cultura empreendedora”, com as “capacidades dos empreendedores” e com a “criação e difusão de conhecimento”; promovendo a “INTERAÇÃO” com as entidades do sistema financeiro e a “OBSERVAÇÃO” e, sempre que possível a discussão e acompanhamento, dos aspetos que influenciam o contexto competitivo.

A Figura 3 / Determinantes do empreendedorismo reflete este enquadramento.

Figura 3 / Determinantes do empreendedorismo



Fonte: Adaptado, OCDE



“O empreendedorismo tem que ser visto numa perspectiva partilhada e integrada de “Ecosystema”, em que os atores regionais, públicos e privados, se articulam e cooperam de acordo com as suas competências na realização de iniciativas, para o desenvolvimento, dinamização e divulgação dessa Rede, perante um desafio comum.”

5 // PLANO DE AÇÃO PARA O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR DO MÉDIO TEJO

Que a aposta no empreendedorismo é um fator fundamental e determinante para a captação e alavancagem de novas oportunidades de negócio para o território, conferindo maior agilidade competitiva para a sua economia já ficou visto nos capítulos anteriores.

Neste capítulo, procura-se dar resposta a questões como - qual o caminho a seguir para alcançar a visão, atingir a missão e os objetivos estratégicos delineados, qual a cultura que deve animar o desenvolvimento do Ecosistema, quais as ações a implementar para dinamizá-lo e promovê-lo, qual o papel de cada um dos atores no desenvolvimento dos projetos, qual a agenda a estabelecer para no terreno potenciar o Ecosistema.

Este capítulo contempla todos os determinantes de empreendedorismo que o Plano de Ação deverá ter em conta, descrevendo-se o que se propõe implementar para cada um deles.

5.1 / CULTURA EMPREENDEDORA

O desempenho empreendedor de um país ou de uma região depende de uma grande quantidade de fatores combinada com os atributos pessoais dos empreendedores.

Segundo o modelo da OCDE, o empreendedorismo é criado através de uma combinação de três fatores:

- ◆ Oportunidades criadas pelas condições de mercado
- ◆ Pessoas com capacidades empreendedoras e
- ◆ Recursos como o acesso ao capital, I&D e tecnologia

Estes fatores são afetados por dois temas importantes: enquadramento legal/administrativo e a cultura.

Enquanto o enquadramento legal afeta o desempenho, a cultura afeta todas as partes do modelo, uma vez que influencia o comportamento e a atitude dos empreendedores e, como tal, a eficácia global.

A questão da cultura passa, por vezes, despercebida ao próprio empreendedor compreendendo esta as suposições, as adaptações, as perceções e as aprendizagens de cada indivíduo.

Pela sua importância, esta secção foca-se no desenvolvimento de uma cultura empreendedora, determinante no desempenho do empreendedor, em particular e na Região do Médio Tejo de forma generalizada.

A educação, a comunicação, a realização de eventos culturais, são alguns exemplos de iniciativas/ações que servem o propósito de desenvolvimento de uma cultura empreendedora, transversal a toda a sociedade.

É fundamental criar oportunidades para que possa ser possível testar conceitos, validar negócios e mitigar riscos, aplicando metodologias que levem à criação de empresas com as melhores práticas de gestão.

Os apoios existentes devem estar configurados para assegurar oportunidades de validação e experimentação das ideias antes do estabelecimento e início das atividades.

É necessário ter presente que muitas ideias de negócio, após concretizadas são inviabilizadas pelo mercado. Com a percepção de que não existirão suposições completamente acertadas, torna-se necessário validar o potencial de uma ideia antes da sua concretização.

Desta forma, os apoios à exploração de ideias e ao desenvolvimento dos respetivos modelos de negócio devem contemplar a fase anterior à constituição da empresa.

O esforço para a promoção e divulgação do empreendedorismo de forma a abranger as várias fases, desde a fase da ideia até à concretização do negócio, deve ser feito de forma continuada junto dos atores da região.

O empreendedorismo, enquanto questão geracional, pode ser inato em alguns indivíduos, ou pode ser inculcido, de qualquer das formas, é importante que este seja fomentado junto das escolas, do ensino pré-universitário e das universidades. A formação a grupos profissionais que têm que lidar com este conceito, como por exemplo os professores, é fundamental para a alavancagem da cultura empreendedora.

Com efeito, a alteração da cultura empreendedora não é algo que se faça rapidamente e leva algum tempo.

Dai a necessidade de focar não apenas nos adultos no desenvolvimento das diversas componentes do empreendedorismo, mas também em crianças e jovens, dando continuidade ao trabalho em curso na região do Médio Tejo sobre o empreendedorismo nas escolas.

Alargando o seu âmbito a um maior número de escolas, com vista ao desenvolvimento de uma nova geração de pessoas, que não se resigna com as dificuldades, mas que as vê como oportunidades.

A educação é uma componente fundamental para influenciar a mentalidade das pessoas para que se tornem mais empreendedoras e não se deve limitar ao ensino de competências técnicas e de gestão relevantes para o empreendedorismo. Deve também ajudar a desenvolver o espírito empreendedor, introduzindo o conceito de empreendedorismo, a sua importância para a sociedade, e as capacidades fundamentais como a pro-atividade.

O Empreendedorismo estará, a médio/longo prazo, ao alcance de todos, não apenas na vertente de base científico tecnológica, mas também cultural e social.

Trabalhar na aprendizagem e formação desde a pré-primária à idade adulta é o modo como deve ser desenvolvida uma cultura de empreendedorismo, sendo o grande desafio como alavancar essa cultura.

A crescente utilização de metodologias para auxiliar a elaboração de novos empreendimentos obriga à necessidade de estudar e avaliar a relevância da sua utilização face aos vários contextos, de forma a que a sua endogeneização nos atores da região do Médio Tejo, conduzam à formação de uma cultura empreendedora.

Neste sentido, passa-se a evidenciar um conjunto de instrumentos e metodologias, que se considera serem da maior utilidade, para o desenho e implementação de novos negócios.

5.1.1 Ações de sensibilização e formação de uma cultura

A formação de uma cultura empreendedora numa região, é também uma questão geracional, e se para alguns indivíduos o ser empreendedor é natural, para outros a atitude empreendedora tem de ser construída e desenvolvida. Assim sendo, é necessário trabalhar a cultura de empreendedorismo e os ideais empreendedores junto das escolas e dos mais jovens.

Para trabalharmos os atores da região, numa lógica de orquestração aberta e de eficiência coletiva, devemos apostar na sensibilização de entidades âncora do lado do mercado e da indústria (empresas nacionais de maior dimensão), que funcionando como catalisadoras de inovação, lançam os desafios aos centros de saber, ou seja às entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, para desenvolverem a prova de conceito de algumas tecnologias críticas, que são necessárias ao seu negócio.

Este modelo, vai promover a partilha e a valorização económica do conhecimento e da inovação, que levará a uma “cultura” de incorporação de tecnologia nacional, com produtos e serviços mais competitivos e inovadores, num quadro de referência aberto (Open Innovation), tendo em conta que será necessário mudar a atitude e mentalidade de alguns gestores e responsáveis, no que respeita à aquisição de bens e serviços a empresas nacionais, que podem contribuir para a diminuição da enorme dependência de tecnologias internacionais que existem no nosso país.

Será necessário reforçar também, a integração em redes internacionais de conhecimento, inovação e negócio em mercados mundiais com crescimento acelerado.

A integração nestas redes internacionais vai permitir apoiar a exportação de produtos e serviços inovadores, mediante a internacionalização de empresas com um grau de maturidade tecnológica capaz de afrontar mercados muito competitivos.

Num ecossistema empreendedor, a facilidade de comunicação entre os empreendedores que leve a trocas de experiências e partilha de conhecimento, através de práticas de mentoring e estabelecimento de relações de confiança é crucial para a consolidação de uma cultura.

É fundamental também, que os espaços de incubação empresarial trabalhem em rede, promovendo uma aprendizagem conjunta nas incubadoras, e disseminando as boas práticas de incubação e as boas práticas de apoio ao empreendedorismo.

Não existe um modelo chave que assegure o sucesso de uma incubadora ou de uma rede de incubadoras, enquanto atores âncora de um ecossistema empreendedor de uma região, mas vários fatores interligados e interdependentes contribuem para o seu maior ou menor sucesso.

Consideramos alguns dos aspetos que no nosso entender são determinantes:

- ◆ Gestão da incubadora e o suporte técnico dedicado à gestão dos projetos;
- ◆ Qualidade da equipa de gestão e inerente capacidade de liderança;
- ◆ Motivação e dinâmica dos promotores aliados ao ecossistema temático em que se inserem;
- ◆ Sustentabilidade das várias iniciativas;
- ◆ Promoção de parcerias entre projetos;
- ◆ Dinamização de redes entre entidades financiadoras e comunidade envolvente;
- ◆ Acompanhamento dos projetos.

Para a dinamização da cultura empreendedora é fundamental o acompanhamento dos projetos em todas as fases, e aconselha-se uma relação estreita entre os promotores e os novos empreendedores, desde a fase de apresentação de ideias até ao momento de entrada no mercado.

Será necessário garantir que os novos empreendedores sejam convidados a apresentar a sua ideia mediante um conjunto de regras disponíveis que visem a facilitação da interação e exposição da proposta de valor, por vezes até para melhorar a perceção da ideia e avaliar o nível de maturidade em que o projeto se encontra.

Numa fase de pré-incubação, deverá existir a possibilidade de utilização de uma plataforma colaborativa (App-acelerador) para estímulo do desenvolvimento e validação da ideia e respetivo modelo de negócio, onde é disponibilizada informação sobre as técnicas a utilizar, as ferramentas de suporte ao desenvolvimento do modelo de negócio, e que conduz o empreendedor até à elaboração do modelo económico e financeiro.

Esta plataforma colaborativa, conduz os empreendedores ao longo de 9 níveis de maturidade do projeto, permitindo avaliar a que distância é que os empreendedores estão de terem um projeto que consiga atrair investidores ou financiadores.

Durante as fases de pré-incubação e de aceleração aconselha-se a promoção de encontros para partilha de experiências entre empreendedores, com algum grau de informalidade para estimular uma maior perceção da comunidade, estreitar relações profissionais e induzir a confiança.

Promover o relacionamento entre empresas seniores (âncoras na Região do Médio Tejo) e novas empresas revela-se bastante frutífero ao nível da partilha de experiências e, por vezes, na criação de sinergias de trabalho

que levam a uma maior incorporação de tecnologia nacional e à consequente criação de valor.

É crucial, um maior aproveitamento do conhecimento gerado nas Instituições de Ensino Superior com a combinação dos recursos humanos e de projetos inovadores promovendo uma maior interação com a indústria.

Os atores ao nível do Ensino na Região do Médio Tejo, devem desenvolver uma atitude empreendedora, que leve a uma maior aproximação ao tecido empresarial.

Mas para que tal aconteça, devem analisar a envolvente identificando as necessidades do mercado, sem esquecer os recursos endógenos da Região do Médio Tejo (Turismo, Eficiência Energética, Inovação Rural, Floresta e Agroalimentar).

Para que a relação entre o Sistema Científico e Tecnológico e o tecido empresarial funcione num quadro aberto, é fundamental resolver as questões de propriedade intelectual desde o primeiro momento, através de sessões de sensibilização entre os atores do ecossistema empreendedor, que levem a estabelecer os acordos que definam as regras de distribuição de mais-valias entre os vários parceiros.

A criação de uma comunidade de investidores ao nível regional e sectorial é uma prática que se deve adotar. Desempenham um papel fundamental na execução dos novos negócios uma vez que pode permitir o seu arranque e alavancagem, e permite o reforço do aparecimento de mais projetos.

Para isso é necessário, o estabelecimento de instrumentos adequados de financiamento com as entidades do sistema financeiro, capitais de risco e clubes de Business Angels. A diversificação da rede de entidades financeiras permite aumentar o conjunto de soluções de financiamento disponíveis para o ecossistema empreendedor do Médio Tejo.

Deverão também ser enquadrados os programas de incentivo ao empreendedorismo, seja por meio de linhas de financiamento, ou iniciativas de apoio ao nível nacional, regional e municipal, por parte do Estado.

Face aos desafios e tendo em conta a criação de um ambiente favorável à promoção de uma cultura empreendedora, os atores da Região do Médio Tejo, devem implementar uma filosofia de trabalho centrada:

- ◆ no envolvimento dos empreendedores;
- ◆ na capacitação das empresas Startup através de processos de Coaching e Mentoring dinamizados pela equipa de acolhimento do espaço de incubação;
- ◆ na assunção de responsabilidades no desenvolvimento do trabalho por parte da empresa Startup e dos seus fundadores, como forma de assegurar a internalização de conhecimentos e a solidez dos processos de aceleração, suportados pelos instrumentos disponíveis e que melhor se adequam as necessidades de cada projeto empresarial.

O Sistema Científico-tecnológico Nacional (SCTN) e as Instituições de Ensino, onde se incluem o ensino superior, o ensino politécnico e o

ensino profissional, fazem parte dos atores institucionais envolvidos no processo de inovação que, em conjunto com as incubadoras, constituem parte do movimento de transferência de conhecimento.

Compreendendo que as instituições do SCTN e as empresas, têm realidades diferentes, importa referir que, para aumentar a competitividade do ecossistema empresarial da região é indispensável que se estabeleça uma cultura de inovação, onde a geração, a transferência e a utilização de conhecimento e/ou tecnologia sejam o fator essencial à valorização do conhecimento no ecossistema empreendedor.

- ◆ A contribuição do STCN e Instituições de Ensino assume grande importância, incluindo e não exclusivamente:
- ◆ Formação de investigadores;
- ◆ Avanços incrementais e ideias-chave;
- ◆ Consultoria Universitária;
- ◆ Recrutamento de estudantes e recém-formados;
- ◆ Veículo de interação e informação contínua com o conhecimento e a inovação.

O aumento da expressão do desenvolvimento das regiões, que liga a economia e a cultura empreendedora combina aspetos económicos, culturais, sociais e tecnológicos do desenvolvimento.

Constatam-se indicadores como o aumento da parcela de profissionais das indústrias do conhecimento na população ativa total, o aumento geral

das habilitações literárias, o aumento das atividades de investigação científica e artística ou um ambiente mais favorável em favor da inovação.

Os empreendedores mais criativos mantêm normalmente fortes laços com instituições de ensino, onde pesquisam tecnologia e métodos de trabalho, onde podem fazer recrutamento e se desenvolvem profissionalmente.

É frequente assistir também à criação de empresas spin-off das universidades, à celebração de alianças estratégicas com participantes do SCTN, entre Instituições de Ensino e empresas (independentemente da sua dimensão) ou ao estabelecimento de contratos de I&D. Desta forma são criadas sinergias onde o principal objetivo é a obtenção e incremento de valor em projetos, processos, tecnologias e conhecimento, passíveis de ser utilizados nas mais variadas atividades e aplicações.

A metodologia e as ações de sensibilização, anteriormente apresentadas vão permitir adequar as políticas e as estratégias conducentes à mudança desejada para a Cultura de Empreendedora do Médio Tejo, adequando também o modelo de orquestração e governo que os diferentes atores podem ambicionar para a região.

Apresenta-se de seguida uma representação do Ecossistema Empreendedor, que procura um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, assim como o desenvolvimento económico, científico, social e cultural da Região do Médio Tejo, através da permanente realização de novas iniciativas enquadradas no Ecossistema Empreendedor que, no

seu conjunto, lhe proporcionam uma dinâmica económica social relevante para o crescente bem-estar da população.

Figura 4 / Representação esquemática do ecossistema empreendedor



Fonte: B'TEN

5.1.2 Atração e retenção de competências

A existência, atração, desenvolvimento e retenção de competências, dentro e fora das empresas, é uma das questões que mais pode influenciar no desenvolvimento de um ecossistema empreendedor.

Ainda que não se ensine a ser empreendedor, as competências de um empreendedor podem ser inatas, resultar da sua educação ou alimentarem-se, desenvolverem-se e aprender ao longo da vida.

No entanto, antes do empreendedor há a pessoa e as suas motivações e ambições. Na Sociedade atual, naturalmente globalizada, os grandes centros urbanos têm um enorme poder de atração para captação de oportunidades e pessoas, podendo-se desenvolver estilos de vida e aproveitar oportunidades que apenas aí podem surgir.

O Médio Tejo tem um posicionamento frágil no contexto descrito. Não sendo sede de nenhum grande aglomerado urbano, encontra-se suficientemente perto de Lisboa para que seja fácil a mobilidade para aí ou para outros centros maiores e mais atrativos, como Londres, Paris, Berlim, Nova Iorque, Los Angeles, Xangai, Hong Kong, etc.

Esta fragilidade, persistentemente sentida na região na última década gera e é gerada, num ciclo vicioso, por múltiplos problemas, nomeadamente:

- ◆ Desertificação das zonas rurais e das cidades mais pequenas. Esta desertificação tem especial incidência nas camadas mais jovens da população que, além de possuírem um índice de

fertilidade baixo, têm verificado a migração destes jovens para outras geografias.

- ◆ Não evolução das competências residentes nos territórios, em parte pela falta de literacia das gerações mais velhas aí residentes e falta de motivação dos mais jovens que permanecem para acederem a novas competências, a inovarem ou a modificar o seu tipo de vida.
- ◆ Concentração das principais instituições de referência de geração de emprego, de conhecimento e de lazer na região e pouca estruturação dos existentes em rede ou em polos de concentração potenciadores de atração de pessoas de outras regiões.
- ◆ Falta de dimensão crítica dos municípios para a captação de grandes investimentos privados. Como consequência deste aspeto, em muitos dos concelhos, a maior parte da geração de emprego é de instituições de serviço público.
- ◆ Dificuldade de potenciação de sinergias entre empresas, entre municípios e entre organizações do “terceiro setor” no médio e longo prazo. Muitas ações ou investimentos só têm retorno ao fim de vários anos. A necessidade de obter resultados rapidamente por questões políticas ou por pressão dos detentores do capital das empresas dificulta a realização de investimentos estruturais ou inviabiliza os já feitos.
- ◆ As condições motivacionais do emprego gerado são fracas. Dado o ciclo vicioso vigente, os salários são baixos porque a

competitividade das organizações também o é. As outras condições motivacionais para persistência das pessoas na região não é suficiente para os mais velhos e não é compatível com as ambições dos jovens.

A retenção das competências ainda que possa parecer a ação mais urgente para quebrar o ciclo vicioso pode ser uma ação infrutífera já que contraria os sonhos e as ambições dos jovens da região. Bem mais viável parece ser a captação e atração de competências, a formação destas entre aqueles que residem e desenvolvem atividade na Região ou procuram nela instalar-se.

A atração de competências ou de talentos é o objetivo das mais competitivas regiões e organizações do mundo. Para o fazer, cada uma procura enquadrar as suas vantagens competitivas ao nível de qualidade de vida e de atratividade dos aspetos motivacionais como sejam pacotes remuneratórios com uma base fixa e uma base variável ambiciosa, condições de vida, mobilidade ou acesso a cultura e lazer.

A forma de também neste aspeto quebrar o ciclo vicioso em que aparentemente a região se encontra mergulhada é através da geração de oportunidades. As oportunidades trazem empreendedores para a região que necessitam de competências aqui fixadas.

A “importação” e fixação destas competências cabe, não apenas aos empreendimentos que aqui se fixam, como também às condições preferenciais que cada município (ou a totalidades dos municípios do Médio Tejo) pode apresentar em termos de condições de fixação de

população (escolas, infraestruturas, comércio, lazer, acessibilidades, preço da habitação, etc.).

Por outro lado, os empreendimentos que aqui se fixam têm que ser competitivos pela sua diferenciação em termos de qualidade e inovação e não pelo preço, evitando esmagar os valores das condições remuneratórias daqueles que para aqui querem trazer. A realização de eventos culturais e de lazer frequentes ou a constituição de uma rede de acesso à cultura que abranja todo o Médio Tejo são particularmente importantes também para a fixação dos mais jovens.

A prioridade à atração de novas competências não secundariza os atuais habitantes da região nem deve minimizar o esforço a realizar para promover competências junto destes.

As atividades que podem e devem ser realizadas neste sentido passam pelo cuidado a dedicar aos conteúdos programáticos nas escolas e nas atividades extracurriculares, procurando incluir nos programas conteúdos relevantes para as atividades a desenvolver nas sub-regiões e desenvolver nos mais jovens, entre outras características pessoais, a proatividade, o gosto pela inovação e a aptidão para lidar com o risco.

Este esforço de formação deve-se prolongar à formação ao longo da vida para ativos e desempregados.

A retenção de competências passa assim, pela persistência das condições motivacionais ao longo da vida, não apenas pelas oportunidades de carreira na região, mas principalmente pelas

oportunidades de melhoria destas geradas por ações empreendedoras dos próprios.

Para este efeito, podem-se listar algumas ações que contribuem para iniciar a mudança necessária:

- ◆ Captação de investimento em tecido produtivo, preferencialmente na produção de bens transacionáveis;
- ◆ Especialização da atividade por sub-regiões ou municípios (como se verifica em alguns concelhos do país, por exemplo, moldes – Marinha Grande, calçado – S. João da Madeira, mobiliário – Paços de Ferreira, etc.);
- ◆ Formulação de planos estratégicos setoriais (turismo, floresta, logística, agroalimentar, metalo-mecânica, energias renováveis, etc.) e seu acompanhamento anual para formulação de uma estratégia de comunicação da Região;
- ◆ Promover o desenvolvimento de marca(s) associada(s) à região;
- ◆ Procurar sediar na região Centros de Excelência e investigação aplicada sobre os setores âncora de cada sub-região.
- ◆ Procurar promover estruturas e políticas que proporcionem qualidade de vida aos residentes e contribuam para a fixação de novos residentes ou para o aumento de visitantes com pernoitas.

5.1.3 Desenvolvimento e retenção de talentos

“Talento, palavra de origem latina, é a inclinação natural de uma pessoa a realizar determinada atividade. O talento facilita o sucesso nesta atividade” (Tommaso, N., 1830, Nuovo dizionario de' sinonimi della lingua italiana).

Hoje em dia “Talentos” é a designação de pessoas que se diferenciam pelas suas competências e pela capacidade de agir, influir e determinar mudanças. Curiosamente, a parábola que está na origem do termo e a definição encontrada possuem grande proximidade às definições de empreendedor.

Os empreendedores surgem ou eclodem respondendo à sua apetência pela mudança. Esta pode ser pela necessidade de subsistência ou pelo desejo de evolução na vida profissional, pelo desafio de inovar, de liderar um projeto seu ou pela procura de outra qualidade de vida. Os empreendedores sociais procuram pela ação inovadora e proactiva influir a mudança no sentido de melhoria de condições de vida da Sociedade. Para exercer esta atividade é necessário “talento”, quer ele seja inato ou adquirido.

O Talento (empreendedor) é um conjunto de características pessoais que se refletem na capacidade de agir e de multiplicar a riqueza. Estas características, podem ser inatas, mas podem também ser desenvolvidas através da educação e formação. A elas podem e devem ainda ser associados conhecimentos técnicos na atividade que se desenvolve e, como muitas escolas já o fazem, o domínio de competências de gestão, liderança e sensibilidade para o mercado.

A valorização do “talento” é assim um ato político de enorme valor simbólico e utilidade porque aponta o exemplo aos jovens e restante sociedade.

A sensibilização para o empreendedorismo nas escolas é assim fundamental, sendo várias as metodologias propostas para o efeito.

No entanto é o exemplo e a valorização dos “heróis” que estabelecem os sonhos e definem o paradigma.

Assim, além da formação a forma de desenvolver empreendedores passa também pelo seu reconhecimento público e por uma mais estreita relação entre a escola e as empresas, para que os jovens compreendam o valor de quem arrisca, aposta, trabalha e contribui com isso para a criação de riqueza na região que cada um, direta ou indiretamente, usufrui.

A retenção de talentos faz-se pela geração de oportunidades. Os empreendedores procuram continuamente oportunidades para realizar o seu negócio, para o expandir ou para concretizar o seu objetivo de empreendedorismo social.

Não podendo as organizações de administração do território ter um completo controlo sobre estas podem, no entanto, contribuir para proporcionar meios para que estas surjam, nomeadamente contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, para a disponibilização de meios necessários para o estabelecimento de negócios ou para a atratividade da região.

A retenção de talentos, nas empresas ou nas regiões realiza-se procurando proporcionar satisfação às suas necessidades e elevando os seus níveis motivacionais. Para cada setor, para cada sub-região, em cada caso, os municípios têm o poder de acompanhar e promover a motivação de empreender, ou de ser um talento, no seu território.

5.2 / ARTICULAÇÃO E CONVERGÊNCIA ENTRE OS ATORES

A articulação e a convergência entre a atuação dos atores regionais, afirma-se como determinante para o sucesso de qualquer Ecosistema, sendo um fator crítico que preside à definição do Plano de Ação.

Sem a perspetiva de desenvolvimento de um bem comum a todo o MT, partilhado, validado e coresponsabilizado por todos é impossível criar as condições para a consolidação e promoção do empreendedorismo em Rede.

Perspetiva-se que o Ecosistema do MT se possa consolidar e desenvolver, apostando na tecnologia e na inovação como vetores estratégicos, aproveitando as infraestruturas e entidades existentes no território e canalizando os recursos endógenos de base territorial existentes.

A articulação para fora do Ecosistema, é igualmente relevante. A capacidade de estabelecer Redes para fora, captando parcerias, competências que não se possui, tecnologia, inovação, conhecimento é

fundamental para o seu desenvolvimento, assim como para promover o Ecosistema.

5.2.1 Articulação e convergência entre os atores regionais

A complexidade inerente ao papel que cada ator desempenha no Ecosistema, associada à forma como se relacionam entre si, as diferentes escalas existentes entre eles, as diferentes tipologias e competências, a gestão das expectativas de cada um, o grau de maturidade de atuação, são aspetos sobre os quais importa ter um diagnóstico bem traçado à partida, para não inviabilizar todo o processo de desenvolvimento do Ecosistema.

De seguida, apresentam-se as principais constatações que resultaram da auscultação aos atores regionais do Ecosistema do Médio Tejo, relativamente à articulação e convergência dos atores regionais.

- ◆ Importa salientar que as lógicas de articulação dependem fundamentalmente da existência de uma vontade partilhada de integrar as ações dos vários atores regionais numa perspetiva comum.
- ◆ A perspetiva de especialização das entidades decorre essencialmente da qualidade de atuação de cada uma. É a forma como desempenham a sua missão e o reconhecimento que obtém de terceiros que qualifica o seu grau de diferenciação e o reconhecimento dos pares.

- ◆ Não existe uma articulação perfeita, na medida em que os desafios se renovam constantemente ao longo do tempo e a performance das instituições envolvidas varia em função de aspetos como o seu grau de compromisso, a qualidade de gestão, ou os recursos alocados.
- ◆ O modelo de articulação deve ser definido por recurso à negociação entre as partes, tendo, nomeadamente, em consideração as competências de cada entidade, a ambição coletiva para alcançar metas, os recursos existentes no Médio Tejo e especialmente os públicos-alvo que se pretende satisfazer.
- ◆ Os sistemas de empreendedorismo e inovação à escala regional são abertos devendo ser colocados ao serviço dos empreendedores as competências necessárias (se não existirem na região é necessário cuidar da possibilidade de acesso) para que possam competir em âmbitos geográficos alargados.
- ◆ É importante criar mecanismos de comparação com o melhor que se faz noutras regiões. Este desafio é em simultâneo um elemento crítico do processo porque remete para lógicas de avaliação dos resultados alcançados (para as instituições e para a rede regional) e são, por isso, um estímulo para a renovação da competitividade das entidades que servem a região e para a dinâmica do ecossistema.
- ◆ É relevante ir acumulando experiência institucional e valorizando as pessoas que executam os projetos, que se envolvem com os

outros atores locais, que conhecem pessoas noutras regiões e noutras redes.

- ◆ À partilha de experiências e dos resultados dos projetos desenvolvidos entre os atores da região deverá permitir identificar aspetos práticos que resultem em melhorias que podem beneficiar os atores, individualmente, e o sistema regional, no seu conjunto.
- ◆ A criação de uma cultura empreendedora que se instale no Médio Tejo e atravesse transversalmente todo o tecido social e económico requer consistência na prossecução dos objetivos.
- ◆ O tempo é um fator de sucesso. Curto, no desenvolvimento de programas e projetos prioritários para a criação da rede e da sua densificação; longo, na acumulação de conhecimentos que é determinante para que o ecossistema de empreendedorismo se vá aprimorando.

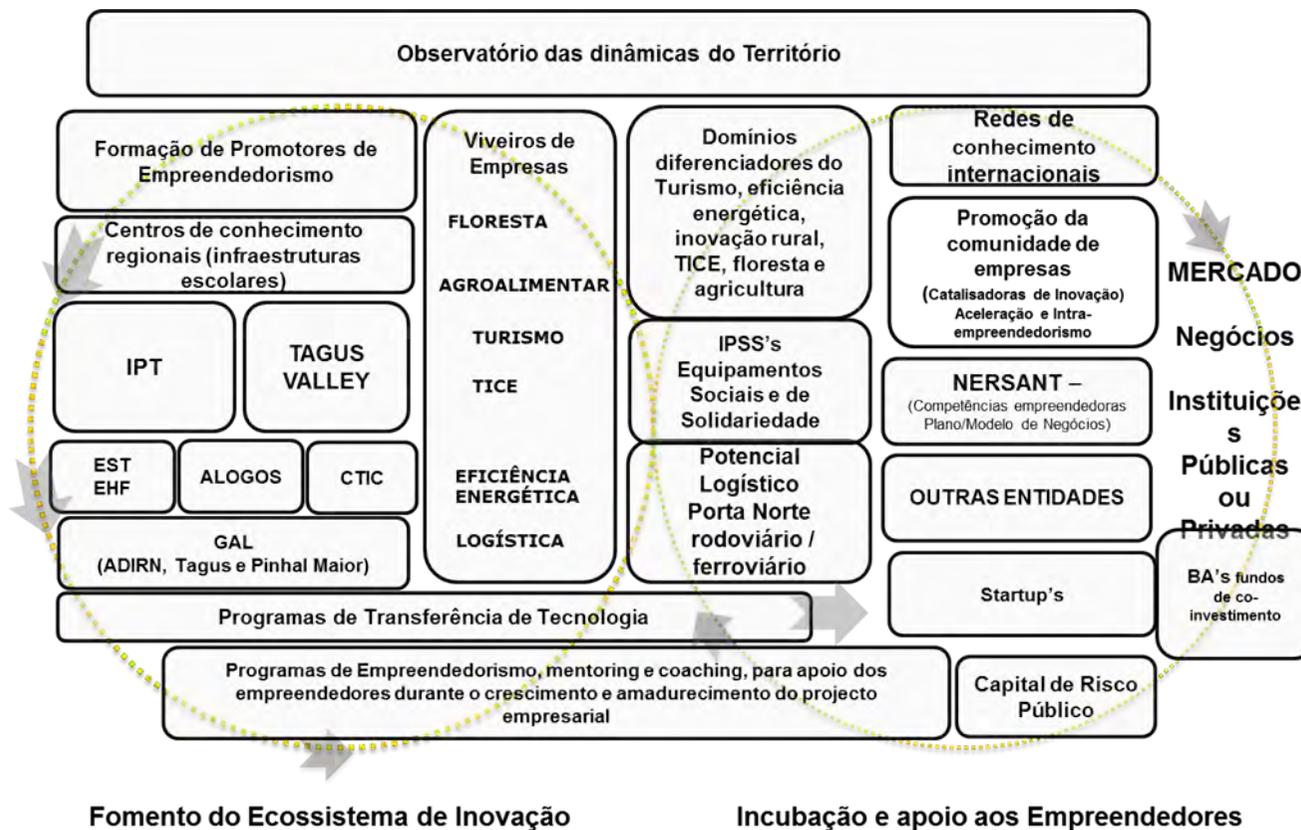
A constituição de um ecossistema dinâmico será facilitada com a constituição de uma rede estruturada, e orientada para os mesmos objetivos, integrando as principais instituições da região.

A Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo para além da sua orgânica e legitimidade institucional, pode através da sua ação constituir-se, de facto, como pólo de aglutinação da realidade supramunicipal e líder na dinamização de um ecossistema de empreendedorismo.

Essa capacidade pode depender da sua aptidão para se afirmar como um espaço de:

- ◆ Concertação para as entidades que a integram e para os principais atores regionais através da constituição de um conselho estratégico regional, que para além dos municípios integre representantes da realidade associativa, das grandes empresas e dos empreendedores, do sistema científico e tecnológico, da área cultural e social.
- ◆ Definição de objetivos claros, que perdurem no tempo e sejam assumidos pelos atores (ex. Ter os procedimentos mais simples do país no apoio a iniciativas empresariais).
- ◆ Interligação de estratégias (não só de empreendedorismo e inovação, mas também de outras áreas setoriais – por exemplo turismo).
- ◆ Planeamento de programas (por exemplo, dirigidos para o fomento de uma cultura empreendedora ou de empreendedorismo de base científica e tecnológica), de atividades temáticas (por exemplo, concursos de ideias, empreendedorismo jovem, social, etc.) e de articulação de projetos.
- ◆ Dinamização das redes regionais na área das infraestruturas de suporte, do ensino, das dinâmicas sociais e culturais.
- ◆ Relacionamentos com redes e parceiros externos.
- ◆ Construção de uma agenda para o empreendedorismo.
- ◆ Divulgação e informação sobre as iniciativas.
- ◆ Alinhamento de mensagens e meios de marketing territorial.

Figura 5 / Base institucional da rede de empreendedorismo do Médio Tejo



Fonte: B'TEN

Pela diversidade de expectativas e pela riqueza institucional, a dinamização da rede de empreendedorismo do Médio Tejo deverá desenvolver-se tendo em consideração as ideias estruturantes seguintes:

- ◆ Estender-se às várias fases do ciclo de vida dos projetos (ideia, modelo de negócio, criação de empresa, maturidade e reestruturação)
- ◆ Acompanhar a trajetória individual e profissional do empreendedor (na escola, na empresa ou instituição pública, como trabalhador ou como empresário)
- ◆ Ser transversal ao tipo de atividade em que se envolve independentemente do sector (agroalimentar, florestal, indústria, comércio, serviços ou turismo); e
- ◆ Fomentar o empreendedorismo cultural, ambiental e social.

A Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo através da sua legitimidade institucional, deverá assumir a responsabilidade de liderar a orquestração da rede, processo que passa pela coordenação das seguintes tarefas:

- ◆ Concertação dos principais atores regionais
- ◆ Definição de objetivos claros, que perdurem no tempo e sejam assumidos pelos atores
- ◆ Interligação de estratégias (não só de empreendedorismo e inovação, mas também de outras áreas sectoriais – por ex. turismo)

- ◆ Planeamento de atividades e articulação de projetos (por ex. Programas dirigidos para o fomento de uma cultura empreendedora ou de empreendedorismo de base científica e tecnológica), de atividades temáticas (por exemplo, concursos de ideias, empreendedorismo jovem, social, etc.)
- ◆ Dinamização das redes regionais na área das infraestruturas de suporte, do ensino, das dinâmicas sociais e culturais
- ◆ Construção de uma agenda para o empreendedorismo
- ◆ Marketing Territorial (alinhamento de mensagens de comunicação sobre o território, divulgação e informação sobre as iniciativas)

5.2.2 Projetar medidas para o MT como Hub de inovação e empreendedorismo

Nos últimos anos, Portugal, de uma forma em geral e em algumas cidades/regiões portuguesas, em particular, têm conseguido se afirmar e distinguir, até a nível internacional, com projetos bastante inovadores de empreendedorismo de base tecnológica, científica e criativa.

A partir do conhecimento especializado adquirido no ensino superior e da conexão com entidades de base científica e tecnológica (centros tecnológicos, incubadoras, aceleradoras, ...) muitos jovens criaram 'startups' inovadoras, de média/alta intensidade tecnológica e orientadas para o mercado global.

Em Portugal, parece que começa a dar fruto o esforço feito nos últimos 30 anos, em termos de uma aposta mais focada e estratégica na área do empreendedorismo, quer em termos de infraestruturas, quer na capacitação e conexão dos atores mais relevantes para o processo, processo esse nem sempre fácil, processo repleto de condicionantes e constrangimentos, em que o caminho se vai fazendo.

Neste sentido, pretende-se que o MT possa vir a afirmar-se como um “hub” de empreendedorismo e inovação, capaz de apoiar a criação, o desenvolvimento e a internacionalização de ‘startups’ com elevado potencial. Para isso, precisa de se constituir como uma plataforma, onde circula e se cruza talento, conhecimento, mentores e financiamento.

O estimular desta capacidade de juntar todos estes fatores de promoção do empreendedorismo inovador vai, seguramente, ter resultados positivos ao nível da atividade empresarial e, desta forma, ao nível da criação de emprego e de riqueza para o MT.

O Plano de Ação para o MT contempla um conjunto de ações específicas, que se pretende venham a instigar uma cultura empreendedora no MT conduzindo à criação das condições para a promoção de um empreendedorismo cada vez mais tecnológico e inovador.

Neste sentido, o Objetivo Estratégico 3 - Orientar o foco de atuação para a especialização inteligente – apostando no crescimento sustentável em setores que podem incrementar a produtividade da região e o Objetivo Estratégico 6 - Dinamizar o empreendedorismo para a competitividade,

incentivando as iniciativas dos empreendedores por vocação, o intraempreendedorismo e a aceleração de negócios para mercados internacionais são especificamente focados para a constituição futura de um hub de inovação e empreendedorismo, apostando nas seguintes ações:

- ◆ Incremento e reforço da investigação, inovação e tecnologia nos projetos
- ◆ Colaboração com o SCT e as grandes empresas
- ◆ Alinhamento e articulação ao nível temático e de políticas

Na prática estas ações serão implementadas através da criação de grupos temáticos, de acordo com a especialização setorial do território - floresta, turismo, logística e infraestruturas de transporte, agroalimentar que potenciem a afirmação competitiva da região, através do fomento de “inovação aberta”, associando empresas maiores a mais pequenas e a spinoffs de instituições do SCTN e ações de matching entre necessidades de apoio na área da inovação e tecnologia de um projeto e entidades com o perfil para facultar esse apoio.

Relativamente à dinamização do ecossistema empreendedor para a competitividade, as ações mais relevantes são:

- ◆ Dinamização dos espaços de incubação e acolhimento empresarial junto qualidade das infraestruturas com gestão empreendedora
- ◆ Apoio na definição do modelo de negócio, teste e validação

- ◆ Construir uma Base de Recursos partilháveis
- ◆ Dinamização dos Centros de Transferência de Tecnologia
- ◆ Incremento da relação Politécnico, Universidade e Empresa
- ◆ Relações com outras redes de conhecimento
- ◆ Ligação ao sistema financeiro
- ◆ Ligação a Business Angels
- ◆ Ligação a Capital de Risco
- ◆ Ligação a grandes empresas e inserção em cadeias de valor mais complexas
- ◆ Internacionalização (valorizando por exemplo a rede de empresários na diáspora ou as redes de empresários das cidades geminadas com as cidades da região)

O projeto âncora que preside à dinamização e promoção do ecossistema é o desenvolvimento de um ambiente de negócios no MT que assegure que quem começa um novo negócio encontra condições de acolhimento e apoio na definição do modelo de negócio, teste e validação, numa fase pré-mercado. A este nível está-se a trabalhar a geração de *pipeline* de projetos e a assegurar que os mais qualificados e ousados têm uma base de partida sólida (na medida do possível nesta fase do ciclo de vida) para o seu projeto empresarial.

Paralelamente, outras ações como o desenvolvimento da rede de incubadoras do MT, associada a rede de mentores e peritos sectoriais, o desenvolvimento de aplicações que facilitem o processo empreendedor,

a estruturação de uma rede de transferência de tecnologia para a valorização do Médio Tejo, a criação de uma Bolsa de tecnologias pré-valorizadas com potencial de desenvolvimento e incorporação em projetos, a criação de um grupo de trabalho que possibilite o acesso a informação clara e objetiva sobre financiamento e incentivos regionais, nacionais e internacionais, incluindo a dinamização de um clube de investidores e Business Angels, são ações a serem consideradas.

O apoio na procura de parceiros e a promoção de encontros entre as grandes empresas e as PME e as startups da região, a promoção da presença internacional das PME da região, nos mercados internacionais, assim como a apresentação das Startups regionais, noutras geografias, por exemplo através da PORTUGALVENTURE são ações que constituem uma Agenda do Empreendedorismo, no médio-longo prazo.

5.3 / GOVERNAÇÃO INTELIGENTE, INOVADORA E COMPETITIVA

A Governação a propor para o Ecossistema Empreendedor do Médio Tejo, pressupõe que esta seja efetuada de forma integrada e partilhada por todos os atores do Ecossistema, cada um assumindo a coresponsabilização por uma agenda de atividades programadas – o que fazer; com quem fazer e com que prioridades, posicionando o empreendedor como referencial de atuação e colocando a CIMT como entidade central que coordena as dinâmicas a imprimir ao planeamento, à consolidação, ao desenvolvimento e à sustentabilidade do Ecossistema do Médio Tejo.

A CIMT, no contexto da Lei nº 75/2013, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais, e que veio reforçar as NUTS III como espaço territorial de concertação em áreas como: promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental; articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal; participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional e planeamento das atuações de entidades públicas, possui um enquadramento legal e institucional que lhe permite ter um papel de articulação entre todos os atores que constituem o Ecossistema Empreendedor Regional.

Ainda no âmbito da mesma Lei, o **Conselho Estratégico** para o Desenvolvimento Intermunicipal, órgão que possui uma natureza consultiva, poderá ser o órgão que garante a implementação dos mecanismos de representatividade dos diversos atores regionais, em sede da temática do empreendedorismo. Simultaneamente, poder-se-á pensar na criação de um **Grupo de Trabalho Setorial** para o Empreendedorismo, ao abrigo da Comissão de Acompanhamento, órgão de natureza operacional, coordenada pelo Secretariado Executivo da CIMT.

5.3.1 O empreendedor no centro

O modelo de dinamização do empreendedorismo na região do Médio Tejo deve estar focado no essencial:

- ◆ Na dinamização de um ecossistema que facilite a tarefa do empreendedor!

Esta preocupação tem que estar presente permanentemente nas entidades que promovem o empreendedorismo, criando um ambiente de negócios onde é fácil desenvolver iniciativas empresariais.

Pela aceção larga de empreendedorismo que se defende para o Médio Tejo esta filosofia de atuação, centrada na facilidade de concretizar iniciativas, deve:

- ◆ Estender-se às várias fases do ciclo de vida dos projetos (ideia, modelo de negócio, criação de empresa, maturidade e reestruturação)
- ◆ Acompanhar a trajetória individual e profissional do empreendedor (na escola, na empresa ou instituição pública, como trabalhador ou como empresário)
- ◆ Ser transversal ao tipo de atividade em que se envolve independentemente do sector (agroalimentar, florestal, indústria, comércio, serviços ou turismo); e
- ◆ Fomentar o empreendedorismo cultural e social.

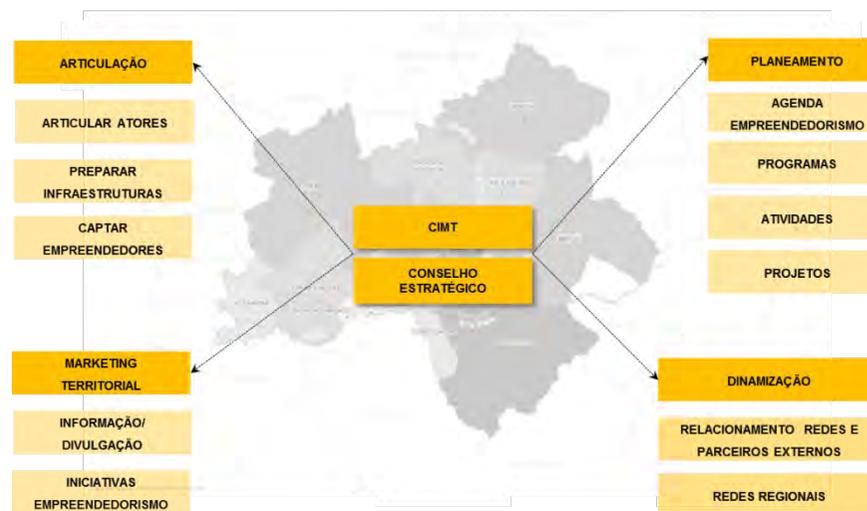
A este nível, os desafios colocam-se na criação e aprofundamento sistemático de uma cultura empreendedora. Não apenas ao nível empresarial, mas em todas as áreas de atuação.

Um empreendedorismo visto como um instrumento de construção de cidadãos empenhados, como formatador de valores que cultivam a iniciativa, sendo por isso instrumento de cidadania e de inovação e sustentabilidade empresarial e social.

Esta dinâmica de atuação centrada na facilidade de empreender requer dos vários atores regionais a consciência que este é um desafio de longo prazo, que necessita de uma visão partilhada sobre os objetivos a atingir, uma liderança que contribua para a integração de esforços dos vários atores e uma ação que privilegie a capacidade de atuação de cada entidade (agindo, cada uma delas, também com o dinamismo de um empreendedor).

Como se percebe pela abordagem que se preconiza, o empreendedorismo no Médio Tejo distancia-se de uma prática baseada em “modas” ou “entusiásticas manifestações mediáticas”, centra-se, por oposição, na construção de um “movimento de fundo” pela cidadania e competitividade da Região.

Figura 6 / Um papel na articulação das estratégias e na integração da rede



Fonte: B'TEN

A CIMT deverá procurar envolver todas as entidades do ecossistema na orquestração e dinamização de processos empreendedores, de modo a conseguir que cada uma delas faça uso das suas capacidades (aptidões, competências e especialização) dando espaço aos vários atores de acordo com as suas valências para o desenvolvimento da região.

Propõe-se ainda que a CIMT assuma o planeamento de um programa amplo de áreas de intervenção vocacionadas para suportar as atividades

empreendedoras, como por exemplo a transferência tecnológica, a cultura empreendedora, a educação para o empreendedorismo, entre outras, que se considerem relevantes.

Estes Programas deverão ser implementados em ciclos de programação anuais em consonância com as orientações do Conselho Estratégico.

Este tipo de ações para além de estimular a rede, permitirá ainda a criação de sinergias entre entidades e o estabelecimento de um foco em aspetos chave, relativamente às necessidades reais dos empreendedores.

Consequentemente, os potenciais empreendedores poderão beneficiar com o aumento de escala e massa crítica dos esforços realizados pelas entidades, nas diferentes intervenções e abordagens, nomeadamente em termos de organização, divulgação e participação.

A CIMT deverá ainda ter um papel de identificação e dinamização de projetos, em áreas de prioridade validados em conjunto com o conselho estratégico. Projetos com massa crítica para em termos regionais se constituírem como âncora da região, identificando e canalizando recursos financeiros para os mesmos.

A dinamização passará ainda pela orquestração de uma Rede Regional e o seu relacionamento com outras Redes e parceiros externos.

A implementação de uma Agenda comum para o empreendedorismo, suportada nos Programas/eventos identificados como os mais relevantes para os atores regionais, contribuirá para colocar a Rede de

Empreendedorismo no terreno, assente numa calendarização comum, recorrendo a equipamentos e infraestruturas comuns e a entidades que pela sua relevância conseguem enformar uma perspetiva partilhada do que deve ser a região em termos de empreendedorismo.

Paralelamente, há que divulgar o ecossistema e informar os destinatários das iniciativas para dentro e para fora da região. Para isso é relevante ter um marketing territorial forte (com uma visão integrada e partilhada) onde todos os atores se revejam e que para além de alavancar, promover e divulgar o ecossistema empreendedor poderá ainda auxiliar no fortalecimento da identidade regional.

5.3.2 Orientação para a comunicação, participação e parcerias

A orientação para a comunicação tem que ser feita ao nível interno e externo. Ao nível interno atendendo ao diálogo, à participação e articulação entre os atores regionais, efetuada em base de concertação municipal e regional, no sentido de consolidar e capacitar o ecossistema para dar respostas eficientes e céleres aos empreendedores.

Ao nível externo captando mais empreendedores para a Rede, dando a conhecer as suas especificidades, participando em ações realizadas por outros ecossistemas, ou por outras entidades, convidando especialistas, opinion makers, mentores, participando em eventos internacionais, e desta forma dar a conhecer as potencialidades que este Ecossistema possui.

A orientação para a comunicação, participação e parcerias encontra-se refletida nos objetivos que presidem ao Plano de Ação, nomeadamente no que diz respeito à:

- ◆ Articulação entre os atores regionais, que enforma uma forma conjunta de “comunicar” as potencialidades do território para “empreender”;
- ◆ Construção de uma “nova cultura empreendedora” animada por uma atitude focada, consistente, organizada e atuante dos agentes do território;
- ◆ Dinamização de eventos, programas temáticos, concursos de ideias e atribuição de prémios;
- ◆ Construção de um Plano de Marketing com atividades que promovem a atração de empreendedores e empresas para o MT;
- ◆ Modernização administrativa e redução de custos de contexto, como sejam a implementação de procedimentos mais ágeis e céleres, informação clara e objetiva, facilidade de contacto dos empreendedores e empresas com a Rede;
- ◆ Aposta no empreendedorismo ao longo da vida do empreendedor, estimulando as iniciativas de empreendedores, atravessando os ciclos de vida das empresas e das pessoas;
- ◆ Aposta no ensino para o empreendedorismo, potenciando parcerias com Agrupamentos de Escolas e envolvendo outros atores regionais, comunicando os resultados e atraindo outros públicos-alvo para o Projeto;
- ◆ Inclusão de programas e infraestruturas de suporte a empreendedores, sejam estes por necessidade ou espontâneos, ajudando a manter e a atrair “quadros” para a região, desafiando-os a criarem os seus projetos, apoiando-os através de ações de mentoria, ações de formação e coaching;
- ◆ Criação de parcerias com entidades relevantes, dentro e fora das Redes, que criam condições para divulgação e promoção de projetos e potencialidades de atração da própria Rede;
- ◆ Informação sobre incentivos e financiamento disponível para projetos. Quando existe este potencial e o mesmo é difundido de forma célere pelos potenciais empreendedores, pode funcionar como elemento de atração para o Ecossistema;
- ◆ Penetração em cadeias de valor mais complexas, por exemplo através da ligação a grandes empresas e/ou à internacionalização.

5.3.3 Ações para o desenvolvimento de processos de clusterização

Toda a estratégia que preside ao futuro Plano de Ação para o Ecossistema Regional do MT foi construída tendo como foco conduzir a um processo de clusterização, objetivando uma maior articulação Regional dos atores, para dentro e para fora do Ecossistema Regional do MT.

Um Ecossistema não se pode fechar em si mesmo, trabalhar em Rede e em “Redes de Redes”, atrair e manter atores especializados, dinamizar

as suas infraestruturas de apoio ao empreendedorismo e capacitar recursos, desde a primeira infância à maturidade, apostando nos recursos endógenos numa base colaborativa e partilhada, testando ideias, projetos e iniciativas, utilizando as melhores técnicas e instrumentos, são algumas das ações que quando integradas e partilhadas potenciam os drivers conducentes a uma cultura mais empreendedora.

O tempo é também ele um fator que desempenha um papel crucial na consolidação e maturação de um cluster. Paralelamente à dinâmica dos atores, tem que existir um espaço temporal para “errar”, “recuar”, “corrigir” e “avançar”, são estas premissas que têm permitido aos Ecossistemas mais robustos tornarem-se naquilo que são hoje, há sempre um longo caminho a percorrer feito de avanços e de recuos.

A produtividade, a inovação e a competitividade são fatores muito influenciados pela existência de clusters, no que diz respeito aos negócios, fornecedores, prestadores de serviços, e infraestruturas logísticas em campos específicos, como por exemplo nas tecnologias da informação.

Os clusters incluem para além das empresas, associações comerciais e industriais, centros tecnológicos, instituições de ensino e outras que fazem parte do contexto regional em que se inserem.

Estes aproveitam ainda os recursos e bens públicos existentes: equipamentos coletivos, energia, condições ambientais e standards de qualidade de vida, transparência dos mercados, recursos humanos

qualificados entre outros, em prol de um desenvolvimento económico regional mais sustentado.

Se as condições de enquadramento da comunidade envolvente do cluster forem fracas, serão também gerados custos internos para esse mesmo cluster (por exemplo fornecer mais formação aos recursos humanos, custos de logística e transporte, degradação ambiental, ...), daí a necessidade de trabalhar todas as condições de fatores numa perspetiva comum, integrada e no médio longo prazo.

Um cluster mais forte, alicerçado em recursos locais mais fortes, em áreas como a formação, apoio ao empreendedorismo, indústrias pertencentes às mesmas cadeias de valor, também tornam a produtividade mais forte e alavancam condições de competitividade mais robustas.

Um fator chave na construção e desenvolvimento de clusters é também a indução de mercados mais abertos e transparentes o que permite a uma empresa garantir aprovisionamentos de confiança e dar aos fornecedores melhores incentivos para conseguir simultaneamente qualidade e eficiência, melhorando substancialmente o seu lucro e induzindo maior poder de compra dos cidadãos locais.

Quando as empresas fazem parte de clusters regionais, a relação entre o seu sucesso e o sucesso das comunidades em que se inserem também aumenta.

Uma vez que o crescimento de uma empresa depende de muitos fatores, como por exemplo empregos que são criados em empresas de suporte,

criação de spin-offs de empresas existentes, a procura por outros serviços, o apoio em serviços de TI – Tecnologias da Informação, este esforço ajuda a melhorar as condições da envolvente, gerando uma atração de outros participantes para a economia local, aumentando o número de recursos mais qualificados para as outras empresas do Ecossistema.

No enquadramento do acima exposto, existem quatro grandes vetores orientadores do processo de desenvolvimento de um cluster, a saber:

LIGAR O CONHECIMENTO AO DESENVOLVIMENTO DA IDEIA, CONVERTENDO ESSAS IDEIAS EM EMPRESAS PREPARADAS PARA O MERCADO

Para transformar ideias em empresas viáveis, é preciso mais do que investir apenas em I&D, até porque os Ecossistemas é nisso que têm apostado, e muitos deles estão longe de ter sucesso.

A aposta no I&D dependa da colaboração entre as empresas e as universidades, ou centros de tecnologia e inovação, mas nem sempre os seus interesses estão alinhados ou os seus “timings” são os mesmos. A chave para o sucesso parece ser ligar as empresas mais “fortes” em networks participados por empresários, financiadores, investigadores, mentores, entre outros, possibilitando a transferência de tecnologia para o mercado.

A existência de Centros Regionais de Excelência, em determinada área de especialização, liga a ciência, a inovação e novas ideias fazendo este matching e sobretudo testando o produto ainda antes de estar no

mercado, sendo uma forma eficaz e eficiente na redução do risco associado ao empreendedorismo.

As Startups podem para além de criar postos de trabalho no imediato, ser grandes empresas no futuro, se estas tiverem um apoio desde a sua fase early stage, estabelecem-se laços com a região que dificilmente serão quebrados.

O facto de existirem incubadoras, associadas e “patrocinadas” pelas entidades regionais e que normalmente são as que geram maiores resultados, pois estão suportadas numa Rede dinâmica e alargada de atores: financiadores, investigadores, mentores que conseguem dar resposta às necessidades das startups ainda numa fase pré-competitiva, realizando testes, antes da entrada no mercado do produto ou serviço é outra vantagem inerente a este procedimento.

LIGAR PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS PARA PROMOVER O CRESCIMENTO E O SUCESSO DAS PME E REVITALIZAR AS GRANDES EMPRESAS, ATRAVÉS DE PARCERIAS COM PME INOVADORAS

Para crescer, as empresas têm que chegar aos mercados. Para uma elevada proporção de pequenas empresas, as grandes empresas são clientes importantes e muitas vezes um primeiro “grande” contrato arrasta outros com essas grandes empresas. Estas sinergias muitas vezes fazem com que as pequenas empresas se vejam obrigadas a desenvolver novas funcionalidades e a utilizar mais inovação e novas tecnologias.

Uma campanha liderada pelas grandes empresas regionais, associações industriais e entidades públicas pode ajudar as PME a crescer e a criar mais emprego.

As empresas maiores podem dar aos pequenos fornecedores acesso a programas de formação internos e ferramentas online, ajudando-os a penetrar em mercados globais exportadores e oferecendo-lhes temporariamente espaço em escritórios internacionais.

Os benefícios podem ser vistos de forma contrária, para as grandes empresas, aumentar as capacidades de fornecimento no local de atividade, pode significar redução de custos substanciais, nomeadamente de transporte, simplificação de logística e aumento da performance.

MELHORAR O MATCH ENTRE A EDUCAÇÃO E AS OPORTUNIDADES DE EMPREGO

Muitas vezes os recursos que as empresas querem e precisam, não são aqueles que as entidades ligadas ao ensino estão a colocar no mercado, estabelecendo-se elos muito fracos entre a formação existente e a necessidade de criação de novos postos de trabalho.

O estabelecimento de parcerias regionais entre as entidades de ensino, as entidades empregadoras, agências regionais, associações empresariais, pode ajudar a colmatar esta dificuldade.

A possibilidade dos empregadores estabelecerem programas de treino específicos e/ou os quadros seniores das empresas poderem ministrar

cursos de formação em contexto de aprendizagem são algumas soluções possíveis, que normalmente ajudam a combater esta dificuldade.

Estas parcerias público-privadas podem ser extremamente relevantes para as chamadas profissões do futuro, em que ainda não existe um Programa “completo”, mas sabe-se quais devem ser as competências a adquirir.

LIGAR OS LÍDERES E DESENVOLVER ESTRATÉGIAS REGIONAIS E PRODUZIR MODELOS ESCALÁVEIS QUE CONSTRUAM ATIVOS LOCAIS E ATRAIAM NOVOS INVESTIMENTOS

Hoje, os líderes empresariais têm que ter uma atuação mais sistémica e estratégica em termos regionais, pois as parcerias regionais permitem atingir objetivos que a nível nacional são muito difíceis.

Questões como a diferenciação de impostos e incentivos para as empresas, recursos humanos mais qualificados, melhor qualidade de vida, infraestruturas de suporte são aspetos que variam de acordo com a gestão diferenciada de cada território.

Muitas vezes estes líderes têm a possibilidade e a responsabilidade de influenciar os líderes institucionais de forma inovadora, apontando caminhos que ainda não foram trilhados, como por exemplo sugerir parcerias de interesse para ambos, atração de recursos para o território criando mais postos de trabalho qualificados, investir em entidades de I&D regional, investir e recompensar as melhores ideias e projetos empreendedores, entre outros.

5.3.4 Medidas para a capacitação de redes de atores regionais e instituições para a inclusão do empreendedorismo social

Em territórios de baixa densidade, em que as questões do envelhecimento e da desertificação, tomam particular relevância, como é o caso de alguns concelhos do Médio Tejo, a aposta concertada em ações empreendedoras que têm por base “o social”, tornam-se importantes focos de coesão e também de inovação territorial, sobretudo quando os projetos se afirmam como criativos e inovadores.

Os atores regionais estão cientes desta realidade, elegendo o empreendedorismo de base social, como uma área comum de trabalho a todos os municípios do MT.

A constituição de um Grupo de Trabalho com atores e instituições relevantes, numa primeira fase, ao abrigo da formalização do Ecossistema Empreendedor para o Médio Tejo, para discussão e identificação de ideias e potenciais projetos de natureza social que possam vir a ter uma abrangência regional, seria a primeira ação no sentido de concertar os atores num conjunto de projetos a desenvolver nos próximos anos.

Paralelamente, em sede da Agenda para a Competitividade estão previstas outras ações que focam e complementam esta temática, a saber:

- ◆ Disponibilização de informação sobre casos de sucesso no empreendedorismo social, incluindo inovação social – benchmarking
- ◆ Sessões de tutoria personalizada e acompanhamento
- ◆ Apoio na procura de parceiros
- ◆ Ciclo de workshops para o empreendedorismo – Empreendedorismo Social
- ◆ Ciclo de seminários sobre empreendedorismo e discussão de temáticas relacionadas com a região – Empreendedorismo Social
- ◆ Dinamização do empreendedorismo e da inovação nas cadeias de valor de especialização da região
- ◆ Desenvolvimento de uma rede de incubadoras no MT, associada a rede de mentores e peritos sectoriais nesta área temática;
- ◆ Fórum de articulação de instituições de apoio ao empreendedorismo
- ◆ Sessão de formação/coaching para fomento de atividades das indústrias culturais e criativas com significado social e cultural. São exemplos as artes performativas e visuais, o património cultural, o artesanato, o cinema, a rádio, a televisão, a música, a edição, o ‘software’ educacional e de entretenimento e serviços de informática, os novos media, a arquitetura, o design, a moda e a publicidade

- ◆ Criação de uma bolsa de mentores
- ◆ Disponibilização de uma bolsa de ideias no Portal do Empreendedorismo para aproveitamento por aqueles que necessitam de uma boa ideia para empreender

5.4 / DINAMIZAÇÃO DA MASSA CRÍTICA EMPREENDEDORA

Existem várias metodologias de intervenção que podem ser implementadas, tendo em vista a dinamização da “massa crítica” empreendedora do Ecosistema.

Por “massa crítica” entende-se o conjunto de mecanismos, infraestruturas e recursos humanos e técnicos que determinado território possui para poder “empreender” de forma estratégica, produzindo conhecimento e riqueza.

Neste capítulo é dado particular enfoque à captação de empreendedores qualificados, uma vez que, como referido anteriormente, o empreendedor encontra-se no centro do Ecosistema e é para ele que se pretende criar todas as condições para este poder continuar o seu trabalho com sucesso.

5.4.1 Metodologias de intervenção

As metodologias de intervenção a utilizar para o desenvolvimento do Ecosistema Empreendedor estão diretamente relacionadas com o

estado de maturidade do Ecosistema e com o estado de maturidade dos projetos e/ou das ideias a empreender.

A **articulação institucional** é o primeiro patamar que importa consolidar no Ecosistema, sem este pressuposto qualquer Ecosistema Empreendedor está condenado ao insucesso. Esta articulação deve ser feita com os atores mais relevantes e diretamente envolvidos com o empreendedorismo e depois avançar, de uma forma incremental e ir juntando todos os outros parceiros necessários para o seu desenvolvimento. O desenvolvimento de um Ecosistema é um processo dinâmico e contínuo, por isso este aspeto tem que ser sempre tido em consideração e refletido periodicamente.

De referir que é também ao abrigo da articulação institucional que se deve diagnosticar qual ou quais as competências em falta no Ecosistema que vão ser necessárias “recrutar” fora, de forma a poder dar respostas eficazes e eficientes.

A ideia de que um Ecosistema não é um sistema fechado deve também estar presente, uma vez que o estabelecimento de Redes externas ao Ecosistema, sejam elas formais ou informais, temáticas e/ou especializadas deverá ser uma prioridade em qualquer Ecosistema e uma forma de atrair mais empreendedores, mais conhecimento e inovação e muitas vezes mais financiamento.

A **Incubação e a Aceleração** são mecanismos de apoio ao desenvolvimento do Ecosistema que procuram dar suporte aos projetos/empresas numa fase embrionária, onde podem crescer num

ambiente “protegido” e beneficiar de uma série de serviços aos quais não teriam acesso de outra forma.

A par das incubadoras de empresas, surgiram também programas de aceleração que ajudam as empresas numa fase inicial do projeto, sobretudo através do acesso a mentores, investidores, redes de ciência, tecnologia e inovação, possibilitando num contexto pré-competitivo testar o seu produto, evitando custos de contexto e correndo menores riscos de insucesso. Neste sentido, quanto mais dinâmicas e quanto maior o número de casos de sucesso, maior a atração que estas geram para outros empreendedores.

Relativamente às incubadoras é também importante que estas tenham capacidade humana e técnica para responder às áreas de especialização setorial do território, pois desta forma conseguem manter e atrair massa crítica para a região e para o desenvolvimento de novos projetos.

A **Inovação e a Transferência Tecnológica** estão associadas a projetos geradores de maior valor acrescentado, apesar de também serem projetos que normalmente envolvem maior risco e maior capacidade financeira para serem liderados.

As competências para levar a cabo a gestão de mecanismos ou sistemas de apoio à inovação têm que estar presentes no território de forma endógena, ou em parceria com entidades que dispõem desses mecanismos.

A possibilidade de desenvolver projetos de investigação em consórcio, desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia ou

lançamento de spin-offs de base tecnológica, são algumas das áreas de intervenção especializada que podem ser levadas a cabo. Para que isto seja possível tem que existir no Ecosistema entidades que:

- ◆ Divulguem as novas tecnologias e resultados de I&D (valorização de resultados)
- ◆ Apoiem novas parcerias (Bolsa de Contactos)
- ◆ Divulguem os mecanismos de apoio à inovação
- ◆ Promovam a disseminação e a utilização de ferramentas de gestão da inovação (benchmarking e boas práticas, etc.)

Neste contexto, importa referir ainda a importância, cada vez maior, dos processos de open innovation ao serviço do desenvolvimento de projetos que de outra forma seriam difíceis de levar a cabo.

A inovação tendo por base o open innovation permite ao Ecosistema Empreendedor, se este se mantiver numa perspetiva “aberta”, ir buscar recursos qualificados e ideias inovadoras para o seu seio, daí a importância de ser considerado como um aspeto fundamental para o desenvolvimento e a consolidação do Ecosistema.

A **Internacionalização** tem sido um mecanismo a que muitas empresas recorreram, nos últimos anos, em Portugal, umas por necessidade de sobrevivência, outras com o intuito de crescer procurando novos mercados e obtendo economias de escala.

O processo de internacionalização tem que fazer parte da estratégia global da empresa, exige que esta tenha já atingido um grau de

maturidade razoável, deve ser planeado tendo em conta que o retorno surge no médio longo prazo e que deve ser feita uma análise preliminar do mercado ou dos mercados para onde se pretende internacionalizar.

O Ecossistema Empreendedor deve criar condições para conseguir dar apoio e aconselhamento às empresas que têm como objetivo internacionalizar-se para outros mercados, seja em termos técnicos, na perceção da capacidade da empresa para tomar essa opção, seja no encaminhamento do processo de internacionalização propriamente dito, como contactos com as Redes Externas, em que participa, seja ainda na procura de investidores para o projeto.

5.4.2 Medidas para a captação de empreendedores qualificados

A manutenção e captação de empreendedores qualificados em determinada região têm cada vez mais a ver com a capacidade de resposta a necessidades e expectativas que o potencial empreendedor possui, seja a nível dos equipamentos e infraestruturas de apoio disponíveis (entidades do sistema científico e tecnológico, de ensino, incubadoras,...) ou em termos de apoio ao desenvolvimento do projeto (incentivos, financiamento, informação e processos ágeis, formação, empresas de referência nacional e internacional...).

Na base da decisão de empreender em determinado território, a favor de um outro, estão muitas vezes questões que têm a ver diretamente com a qualidade de vida que esse território tem para oferecer, nomeadamente

oferta de equipamentos coletivos, boas infraestruturas de suporte, boas condições ambientais, entre outros igualmente relevantes.

É importante reafirmar que a inovação representa um dos principais diferenciais competitivos na atualidade e que os projetos mais qualificados, quase sempre envolvem mais inovação, mais tecnologia e que também por esta razão estão associados quase sempre a maior risco.

A capacidade de apoio na minimização ou colmatação do risco associado aos projetos, a possibilidade de realizar testes de validação da ideia ou do projeto, numa fase pré-competitiva, a possibilidade de estabelecer parcerias e contar com o apoio de mentores, especialistas técnicos, redes externas, incentivos, financiamento, são fatores indispensáveis à atração de empreendedores qualificados.

Assim, apresentam-se de seguida algumas medidas a implementar para que o Ecossistema Empreendedor possa manter e captar empreendedores qualificados:

- ◆ Dinâmica demográfica e económica;
- ◆ Boa Rede de acessibilidades, infraestruturas e equipamentos coletivos;
- ◆ Bom ambiente urbano e qualidade de vida;
- ◆ Infraestruturas e Atividades de Ensino, Investigação, Ciência, Tecnologia e Inovação demonstrando dinamismo;

- ◆ Incentivos municipais à atividade económica e à desburocratização de processos;
- ◆ Facilidade em estabelecer parcerias;
- ◆ Facilidade em testar ideias e projetos numa fase pré-mercado;
- ◆ Ligação a mentores, business angels, financiamento, incentivos;
- ◆ Apoio à internacionalização.

5.5 / PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

A promoção e a divulgação do Ecosistema Empreendedor assentarão no desenvolvimento de uma estratégia de marketing territorial concertada e validada por todos os atores, tendo por objetivo melhorar o posicionamento do Ecosistema.

Num mundo cada vez mais competitivo, é essencial ter uma boa estratégia competitiva e corporativa para fazer face à competição com outros “concorrentes” e estabelecer metas e resultados a serem atingidos, a aposta numa estratégia de marketing é fundamental para dar a conhecer o Ecosistema e atrair empreendedores e investimento.

5.5.1 Marketing Territorial

O potencial de atração de um território depende, para além dos seus fatores intrínsecos como a localização geográfica e os recursos, de

outros fatores, tanto ou mais relevantes do que os identificados e que têm a ver com a vontade política dos agentes do território, a energia e a consistência que se coloca na resolução das questões estratégicas e dos valores das organizações existentes.

Uma verdadeira estratégia de Marketing Territorial só será possível se definida com a colaboração e a participação das entidades públicas e privadas, as quais, apesar de motivações distintas, têm um objetivo comum que é o desenvolvimento e a afirmação local e regional.

O Marketing Territorial é um instrumento de promoção e gestão do território que quando bem-sucedido aumenta a atratividade e o valor do espaço, assim como de todas as atividades desenvolvidas nesse espaço – turismo, serviços, empresas, melhorando a médio longo prazo a qualidade e a competitividade global da região no seu ambiente concorrencial. É esta premissa que potencia a promoção e a comunicação da imagem do território.

A elaboração de um Plano de Marketing para o território do MT é uma ação transversal, prevista em sede da Agenda para a Competitividade, que percorre todo o Plano de Ação.

Numa primeira fase, a articulação institucional dos atores regionais e a sua concertação em torno da construção de uma estratégia de Marketing Territorial para o MT será a base que alimentará o conjunto de ações desenvolvidas em torno da promoção, comunicação, divulgação e imagem da Região. Neste sentido, elencam-se um conjunto de ações que fazem parte da Agenda para a Competitividade:

- ◆ Dinamização de uma agenda comum de eventos sugeridos pelos atores mais relevantes;
- ◆ Criação do Portal do Empreendedorismo do Médio Tejo com uma formatação assente nos casos de sucesso nacionais e internacionais;
- ◆ Elaboração de um mapa interativo, disponível no Portal, contendo a rede de espaços de localização empresarial e espaços devolutos a reabilitar;
- ◆ Identificação de infraestruturas de apoio ao empreendedorismo (instituições de I&D+I, de ensino, associações empresariais,) e equipamentos coletivos de suporte existentes no território;
- ◆ Elaboração de um documento "Economia do Médio Tejo em números" (para alimentar o portal e a brochura) que informa/carateriza os aspetos mais relevantes do MT;
- ◆ Criação de um menu no Portal com links para redes externas de interesse (outros ecossistemas, entidades financiadoras, business angels, microcrédito, ...);
- ◆ Assessoria de imprensa conjunta e articulada para todo o território do MT – Convite a opinion makers;
- ◆ Divulgação/dar a conhecer o potencial e a qualidade de vida na região, de modo a atrair e fixar pessoas e novos potenciais empreendedores

6 // UMA AGENDA PARA A COMPETITIVIDADE NO MÉDIO TEJO

6.1 / CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA PARA O MÉDIO TEJO

A construção de uma Agenda Global para a Competitividade constitui-se como a fase visível do elencar de uma estratégia para o Ecossistema Empreendedor do MT.

Na **Error! Reference source not found.**, estabelece-se a relação entre os Objetivos Estratégicos construídos para o Médio Tejo, as áreas de intervenção e as ações identificadas como relevantes, para o Ecossistema Empreendedor do MT.

A discussão desta Agenda foi participada e validada pelos atores regionais, que de todas as Ações propostas (de uma lista de cinquenta e seis) escolheram aquelas, que do seu ponto de vista, são as mais pertinentes e exequíveis para iniciar o processo (esta lista encontra-se disponível em Anexo).

Estes, reafirmaram a sua vontade em prosseguir um conjunto de ações partilhadas, a nível municipal e regional, coordenadas em sede de concertação e ao abrigo do Conselho Executivo Regional da CIMT, numa versão alargada a mais atores regionais relevantes na temática do empreendedorismo.

6.2 / PROPOSTA DE MODELO DE FUNCIONAMENTO DA REDE DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO

O modelo de implementação da estratégia e os projetos que vierem a ser definidos e integrados no Plano de Ação deverão assentar numa lógica de trabalho em rede, sustentada na concertação entre entidades para que as atividades a desenvolver tenham um carácter articulado, complementar e sequencial. Considerando a necessidade de simplificar o panorama regional de apoio ao ecossistema empreendedor, propõe-se de uma forma objetiva que a **CIMT** seja a **dinamizadora e coordenadora das iniciativas que requerem a interação da Rede de governança regional**, enquanto espaço de articulação de políticas e de atores regionais, tendo no essencial uma função facilitadora para auxiliar o “fazer acontecer”.

O **Conselho Estratégico** sendo constituído pelos atores regionais mais relevantes e pelo papel que detém no acompanhamento das questões relacionadas com a competitividade da região, será o órgão ao abrigo do qual a CIMT procurará envolver as principais entidades no desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor do Médio Tejo. Admite-se que o Conselho Estratégico já existente, no que concerne às questões do empreendedorismo, e em função dos temas agendados possa ser alargado a entidades que o justifiquem: como por exemplo outras empresas ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico nacional.

Este Conselho Estratégico reunir-se-á, desejavelmente, duas vezes por ano para discussão e acompanhamento das medidas a implementar decorrentes do Plano de Ação, identificação de oportunidades de

trabalho conjunto entre as instituições representadas e para avaliação dos resultados dessas mesmas medidas na dinamização do Ecossistema Regional.

Os **Conselhos Municipais** (do Empreendedorismo) são uma recomendação para que cada Município pondere a constituição de uma estrutura informal de acompanhamento e dinamização da sua política de promoção do empreendedorismo.

Pretende-se que estes representantes sejam elementos que dentro dos seus municípios apresentem uma ligação muito próxima à temática do empreendedorismo, trabalhando diretamente com estruturas desta natureza, por exemplo, os Gabinetes de Apoio ao Empresário e que possam ser elementos facilitadores entre a Rede e cada um dos municípios. Os municípios que optarem por seguir esta sugestão podem entre os seus membros selecionar representantes para integrar o grupo Técnico de Acompanhamento e os Grupos de Especialização Setorial.

O **Grupo Técnico de Acompanhamento** reporta à CIMT e desenvolverá trabalho relevante no contexto das Ações definidas no Plano de Ação, nomeadamente nas temáticas consideradas estruturantes para o Médio Tejo: Educação, Social e valorização do Território. Deverá ser constituído pelos atores regionais que se considerem relevantes, reunindo com a periodicidade necessária para apoiar e acompanhar as iniciativas da Agenda do Empreendedorismo no Médio Tejo.

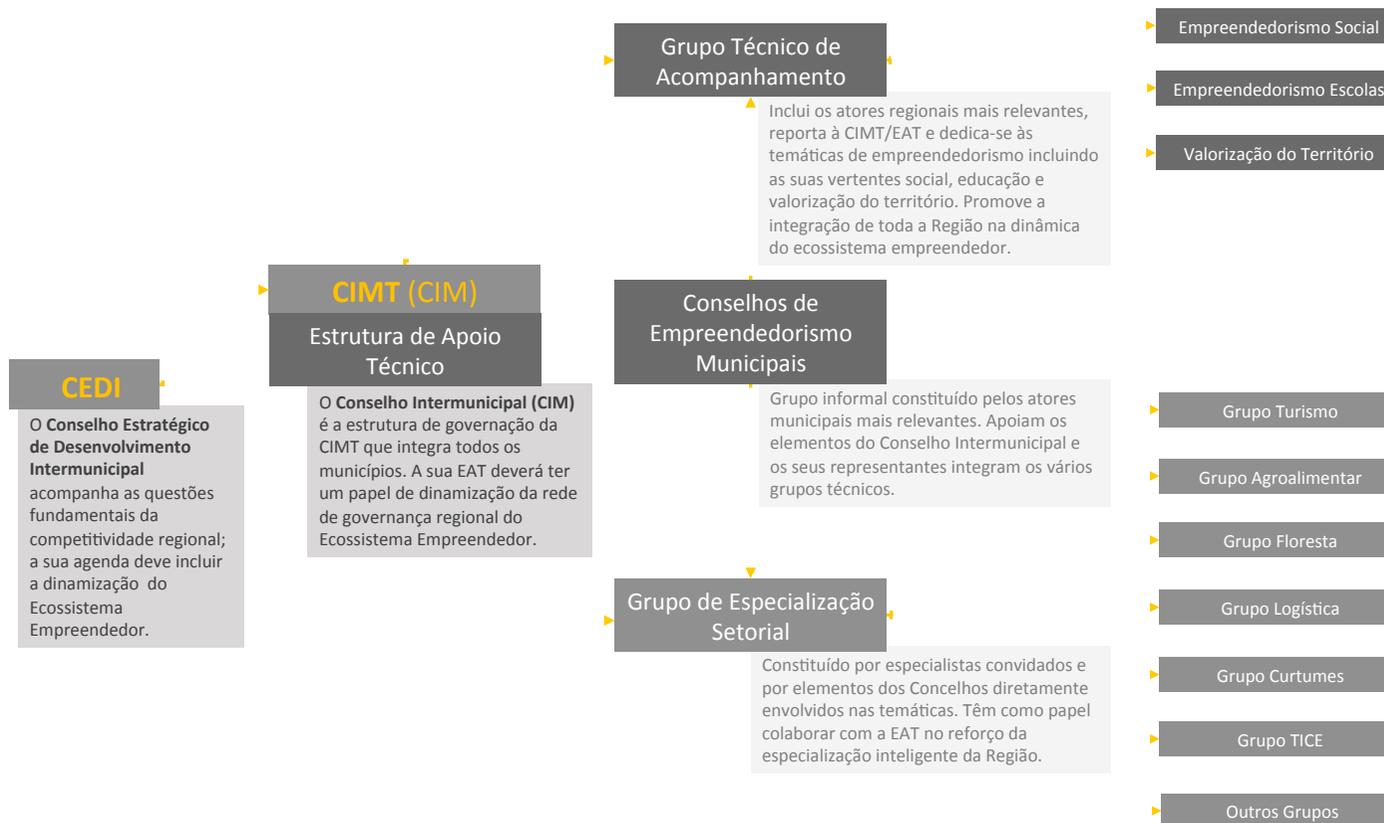
Os **Grupos de Especialização Setorial** são constituídos por representantes dos municípios, especialistas em cada uma das temáticas

ou elementos que dentro dos municípios façam o acompanhamento das respetivas áreas. Procurar-se-á que cada município tenha uma presença ativa na temática em cujo território essa especialização seja mais marcada, mas sempre numa perspetiva de complementaridade com os outros municípios. Nestes Grupos de Especialização Setorial participarão ainda as entidades de ciência, tecnologia, inovação e educação consideradas relevantes para o processo e/ou empresas e Institutos de referência, de dentro e de fora do território.

Na Figura 7 encontra-se uma representação esquemática do Modelo de funcionamento e gestão proposto para a Rede de Empreendedorismo do Médio Tejo.

Os **Grupos de Especialização Setorial**, o **Grupo de Técnico de Acompanhamento** e os **Conselhos de Empreendedorismo Municipais** reunirão periodicamente e poderão estar presentes nas reuniões do **Conselho Estratégico**.

Figura 7 / Proposta de Modelo de funcionamento da rede de apoio ao empreendedorismo



Fonte: B'TEN

PARTE IV

PLANO DE AÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NO MÉDIO TEJO





7 // IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NO MÉDIO TEJO

A aposta no empreendedorismo é um fator fundamental e determinante para a captação e alavancagem de novas oportunidades de negócio para o território, conferindo maior agilidade competitiva para a sua economia.

A resposta a questões como - qual o caminho a seguir para alcançar a visão, atingir a missão e os objetivos estratégicos delineados, qual a cultura que deve animar o desenvolvimento do Ecosistema, quais as ações a implementar para dinamizá-lo e promovê-lo, qual o papel de cada um dos atores no desenvolvimento dos projetos, qual a agenda a estabelecer para no terreno potenciar o Ecosistema, foram questões que presidiram à elaboração do Plano de Ação para o Ecosistema Empreendedor.

As ações que norteiam o Plano de Ação para o Ecosistema Empreendedor do MT, decorrem de um trabalho de levantamento e análise, e da auscultação efetuada aos atores regionais relevantes, assim como da articulação com o Plano Estratégico do Médio Tejo e restantes Instrumentos de Gestão Territorial e de Políticas Públicas.

Estas ações assentam num conjunto de Orientações Estratégicas, ou seja, os grandes eixos estratégicos que suportam o Plano de Ação, a saber: Desenvolver e fortalecer a articulação entre atores; Apoiar o empreendedorismo ao longo da vida do empreendedor; Valorizar os

recursos endógenos e focalizar na especialização inteligente; Dinamizar o empreendedorismo para a competitividade

Para cada um destas Operações Estratégicas foram definidas áreas de intervenção (AI) e ações (AC) que materializam a operacionalizar a estratégia de empreendedorismo regional.

Considera-se importante voltar a referir que as ações selecionadas resulta da escolha dos atores regionais a partir de uma lista vasta de iniciativas sugeridas (ver Anexo). A estas entidades foi também solicitado que fizessem um esforço de calendarização para 2016 e 2017 das iniciativas em função das suas prioridades e da sua leitura da importância que estas ações podem ter na dinamização do ecossistema regional.

De seguida, começa-se por se apresentar a lista global das áreas de intervenção (AI) e das ações (AC) que constituem o **Plano de Ação para o Ecosistema Empreendedor do MT**, passando-se posteriormente à apresentação em fichas individuais de cada uma das ações.

Figura 8 / Agenda para o Empreendedorismo no Médio Tejo

OE1 – DESENVOLVER E FORTALECER A ARTICULAÇÃO ENTRE ATORES

OE1 – Desenvolver e fortalecer a articulação entre os atores		2016	2017	2018	2019	2020
AI01 - Articulação Institucional	•AC1 - Conselho Estratégico	x	x			
	•AC2 - Grupo Técnico de Acompanhamento	x	x			
	•AC3 - Conselhos de Empreendedorismo Municipais	x	x			

OE1 – Desenvolver e fortalecer a articulação entre os atores		2016	2017	2018	2019	2020
AI02 - Marketing	•AC4 - Agenda comum de eventos	x	x			
	•AC5 - Promoção e comunicação das iniciativas da Agenda		x			

OE2 – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR

OE2 – Apoiar o empreendedorismo ao longo da vida do empreendedor		2016	2017	2018	2019	2020
AI03 – Cultura Empreendedora	• AC6 - Empreendedorismo nas escolas (alargar a todas as escolas do MT)		x			
	• AC7 - Intraempreendedorismo (Promoção da iniciativa nas organizações)		x			

OE2 – Apoiar o empreendedorismo ao longo da vida do empreendedor		2016	2017	2018	2019	2020
AI04 – Implementação de ideias de negócio	•AC8 - Atração e retenção de talentos na região		x			
	•AC9 - Metodologias / ferramentas para o empreendedorismo	x	x			
	• AC10 - Apoiar os promotores no teste de conceito do projeto		x			
	• AC11 - Bolsa de mentores e peritos setoriais		x			

OE3 – VALORIZAR OS RECURSOS ENDÓGENOS E FOCAR NA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

OE3 – Valorizar os recursos endógenos e focar na especialização inteligente		2016	2017	2018	2019	2020
AI05 – Especialização Inteligente	• AC12 - Grupos de Especialização Setorial	x				
	• AC13 - Ciclo de workshops setoriais para o empreendedorismo	x	x			

OE3 – Valorizar os recursos endógenos e focar na especialização inteligente		2016	2017	2018	2019	2020
AI06 – Valorização de competências	• AC14 -Valorização de recursos endógenos		x			
	• AC15 - Colaboração entre empresas locais		x			

OE4 – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

OE4 – Dinamizar o empreendedorismo para a competitividade		2016	2017	2018	2019	2020
AI07 – Incubação e aceleração	•AC16 - Rede de incubadoras do MT		x			
	•AC17 - Bolsa de tecnologias pré-validadas		x			
	• AC18 - Internacionalização das startups da região		x			

OE4 – Dinamizar o empreendedorismo para a competitividade		2016	2017	2018	2019	2020
AI08 – Acolhimento	• AC19 - Rede de espaços de localização empresarial da região		x			
	• AC20 - Mapa interativo da rede de espaços de localização empresarial		x			

OE4 – Dinamizar o empreendedorismo para a competitividade		2016	2017	2018	2019	2020
AI09 – Financiamento	• AC21 - Clube de investidores e Business Angels do MT	x	x			
	• AC22 - Apoiar os empreendedores na captação de investimento		x			

Fonte: B'TEN

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE1) – DESENVOLVER E FORTALECER A ARTICULAÇÃO ENTRE OS ATORES

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 01) – ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

AÇÃO 01 – CONSELHO ESTRATÉGICO (CE)

DESCRIÇÃO

Dinamização do Conselho Estratégico da CIMT – Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (eventualmente alargado a outros atores relevantes para o empreendedorismo) para o desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor do Médio Tejo, enquanto instrumento de competitividade do território através da mobilização fatores inovadores a curto, médio e longo prazo.

Este Conselho Estratégico chamará a si a responsabilidade de acompanhar a execução do Plano de Ação para o Empreendedorismo de forma coerente e com o envolvimento e a participação de todos os atores relevantes.

ATIVIDADES

- ✓ Organização do Conselho Estratégico – Estatutos e Funções
- ✓ Funcionamento do CE
- ✓ Parâmetros para avaliação da evolução da competitividade do ecossistema competitivo regional
- ✓ Parâmetros para avaliação da evolução do ecossistema empreendedor (a região face a outras regiões de benchmarking)

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
Entidades participantes no Conselho Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal	Outras entidades a definir de acordo com a ordem de trabalhos

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE1) – DESENVOLVER E FORTALECER A ARTICULAÇÃO ENTRE OS ATORES

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 01) – ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

AÇÃO 02 – GRUPO TÉCNICO DE ACOMPANHAMENTO

DESCRIÇÃO

O Grupo Técnico de Acompanhamento para a implementação da Agenda do Empreendedorismo para o MT tem como objetivo acompanhar a nível institucional e apoiar as atividades de âmbito regional. Deste Grupo de Trabalho fazem parte os representantes dos Conselho Municipais de Empreendedorismo (ver ficha AC 03) e representantes de outros atores muito relevantes para a Região. Privilegia-se a participação de representantes dos Gabinetes de Apoio ao Empresário, possibilitando a troca de informação que contribuirá para a eficácia do trabalho desenvolvido pelo Grupo. Nesta perspetiva, a agilização, uniformização e convergência de processos e procedimentos administrativos, por parte de cada um, poderá ser uma forma de facilitar os potenciais empreendedores interessados em se instalarem na Região, a tomarem decisões, com base em critérios objetivos e concertados.

Pretende-se que estes elementos, para além de trabalharem na Agenda Comum para o empreendedorismo, sejam elos de ligação que ajudem a articular e harmonizar as ações de âmbito municipal com as de natureza regional. Desejavelmente os elementos constituintes deste Grupo terão que ter poder de decisão e acesso rápido a informação de forma a não gerar ineficiências no desenvolvimento dos projetos da Agenda.

ATIVIDADES

- ✓ Constituição e organização do Grupo de Trabalho
- ✓ Centralização de informação e partilha com atores do Ecosystema
- ✓ Implementação das ações da Agenda para o Empreendedorismo no MT

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT; CIMT TAGUSVALLEY; GAL; NERSANT	Outras entidades em função da ordem de trabalhos

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE1) – DESENVOLVER E FORTALECER A ARTICULAÇÃO ENTRE OS ATORES

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 01) – ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

AÇÃO 03 – CONSELHOS MUNICIPAIS DE EMPREENDEDORISMO

DESCRIÇÃO

Os Conselhos Municipais de Empreendedorismo são grupos informais constituídos ao nível dos Concelhos por pessoas e entidades associativas que desempenham (ou podem desempenhar) um papel importante na dinamização do ecossistema empreendedor ao nível do município. Uma das principais atribuições que lhe podem ser confiadas é a articulação das iniciativas de nível concelhio com as iniciativas de âmbito regional.

Cada município deverá designar os elementos que entender adequados para acompanhar o aprofundamento do seu ecossistema empreendedor, integrando por exemplo elementos pertencentes ao Gabinetes de Apoio ao Empresário e membros de organizações que trabalhem a área social e cultural.

Estes Conselhos Municipais de Empreendedorismo não são obviamente de constituição obrigatória, sendo sugeridos tendo em consideração as opiniões expressas pelos vários intervenientes que participaram neste Plano (nomeadamente alguns empresários que intervieram nos vários Workshps realizados).

- ATIVIDADES**
- ✓ Designação dos representantes municipais
 - ✓ Constituição e organização dos Conselhos municipais
 - ✓ Articulação com as iniciativas de âmbito regional

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT	Associações Empresariais Associações Comerciais Organizações da área social e cultural

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE1) – DESENVOLVER E FORTALECER A ARTICULAÇÃO ENTRE OS ATORES

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 02)– MARKETING TERRITORIAL

AÇÃO 04 – AGENDA COMUM DE EVENTOS TEMÁTICOS

DESCRIÇÃO

Será elaborada, partilhada e validada uma Agenda Comum de Eventos, para que os eventos temáticos possam ocorrer sem se sobrepor a outros já programados. Procura-se desta forma obter sinergias na organização, otimizar o fluxo de aderentes e visitantes e potenciar o efeito de comunicação junto dos públicos-alvo e das populações.

Esta Agenda possuirá para além da data de realização, a indicação dos responsáveis pela sua organização e os termos em que essa organização deverá decorrer.

O Grupo Técnico de Acompanhamento terá um papel importante na dinamização dos Ciclos. Esta integração permite obter redução de custos e aumentar a eficácia dos mecanismos de promoção.

ATIVIDADES

- ✓ Realização de um conjunto de eventos integrados numa Agenda Comum

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT Conselho Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal	Empresários e empresas Associações empresariais

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE1) – DESENVOLVER E FORTALECER A ARTICULAÇÃO ENTRE OS ATORES

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 02)– MARKETING TERRITORIAL

AÇÃO 05 – PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO DAS INICIATIVAS DA AGENDA

DESCRIÇÃO

As iniciativas da Agenda Comum de Eventos devem ser objeto de uma comunicação consistente e profissional. De igual forma todas as iniciativas que possam contribuir para o desenvolvimento da competitividade da região e, em particular, do ecossistema empreendedor devem ser objeto de comunicação junto dos media.

Esta ação é decisiva incidindo transversalmente sobre a eficácia das outras área de intervenção (nomeadamente, nas área da Cultura Empreendedora, na Captação de Investidores, na atração de empreendedores, etc.), contribuindo também para a dinâmica e coesão do Ecossistema Regional.

- ATIVIDADES**
- ✓ Definição de estratégia e política de comunicação para promoção do MT e do seu Ecossistema Empreendedor
 - ✓ Produção e divulgação de conteúdos
 - ✓ Ações de relações públicas (financiadores, aceleradores internacionais, empreendedores de base tecnológica, empresas com posição relevante em cadeias de valor sectoriais, etc.)

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT Conselho Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal	Órgãos de Comunicação Social regionais e nacionais IPT/ESTA – Comunicação Social Redes sociais

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE2) – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 03) – CULTURA EMPREENDEDORA

AÇÃO 06 – EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS (ALARGAMENTO A TODAS AS ESCOLAS DO MT)

DESCRIÇÃO
 Em várias escolas do MT têm-se desenvolvido projetos de educação para o empreendedorismo com grande sucesso. Pretende-se alargar esta iniciativa a todas as escolas do território. É necessário dar a conhecer os projetos realizados e ouvir e motivar todos os Agrupamentos Escolares a participar e sensibilizar os seus professores para esta temática.

- ATIVIDADES**
- ✓ Dar a conhecer o projeto aos Agrupamentos Escolares que ainda não aderiram
 - ✓ Sensibilizar os professores para o empreendedorismo e a sua importância
 - ✓ Projetar novos cursos assentes na experiência e sucesso das edições anteriores

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT Agrupamentos escolares MT Escolas profissionais IPT NERSANT TAGUSVALLEY	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE2) – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 03) – CULTURA EMPREENDEDORA

AÇÃO 07 – INTRAEMPREENDEDORISMO (PROMOÇÃO DE INICIATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES)

DESCRIÇÃO

Estimulo ao surgimento de novos projetos no seio das organizações existentes através da promoção de inovação e atitude empreendedora no seu seio. Esta ação pode abranger empresas existentes e com atividade consolidada no mercado, organizações sem fins lucrativos na área social e na área cultural, entidades da administração pública, infraestruturas de acolhimento empresarial e entidades do sistema científico e tecnológico da região.

ATIVIDADES

- ✓ Seminários de divulgação de boas práticas
- ✓ Disseminação de metodologias e ferramentas de apoio a uma atitude empreendedora dentro das organizações
- ✓ Prémio Intrapreendedorismo do Médio Tejo.

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT	Associações Empresariais Organizações de âmbito cultural e social Entidades do Sistema Científico e Tecnológico do MT

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE2) – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 04) – IMPLEMENTAÇÃO DE IDEIAS DE NEGÓCIO

AÇÃO 08 - ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA REGIÃO

DESCRIÇÃO
 A manutenção e atração de jovens quadros para territórios de baixa densidade, como é o caso do MT, é indispensável para tornar o território competitivo numa perspetiva sustentável.
 Realização de ações integradas e articuladas para fomento da criatividade e do empreendedorismo, tendo como públicos-alvo os jovens da região e fora desta.

- ATIVIDADES**
- ✓ Concursos ao abrigo das escolas e das Associações
 - ✓ Estágios nas empresas da região, para as melhores ideias de negócio
 - ✓ Formação em empreendedorismo
 - ✓ Estímulos e mecanismos para a criação do seu próprio emprego
 - ✓ Oferta de espaços e apoio técnico no desenvolvimento do negócio, numa fase inicial

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
IIEFP/ IAPMEI Empresários e empresas Associações empresariais Centros de Ciência e Tecnologia	Incubadoras GAL Misericórdias /Fundações Escolas Profissionais

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE2) – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 04) – IMPLEMENTAÇÃO DE IDEIAS DE NEGÓCIO

AÇÃO 09 – METODOLOGIAS / FERRAMENTAS PARA O EMPREENDEDORISMO

DESCRIÇÃO
 Realização de sessões de trabalho de carácter muito prático (Programas de empreendedorismo), fornecendo metodologias e ferramentas de apoio ao empreendedorismo. Desenvolver um negócio envolve ter presente e dominar várias áreas do conhecimento, algumas das quais o empreendedor não tem ainda competências desenvolvidas. Neste sentido, é recomendável aplicar metodologias e utilizar algumas ferramentas que tornam mais expedita a sua atuação e potenciam os resultados do negócio.

ATIVIDADES

- ✓ Programas de Empreendedorismo
- ✓ Realização de sessões de formação específicas para o desenvolvimento de competências dos empreendedores (como criar empresas, fiscalidade, incentivos ao investimento, soluções de financiamento)

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT Empresários e empresas Associações empresariais Incubadoras	Empresas de consultoria

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE2) – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 04) – IMPLEMENTAÇÃO DE IDEIAS DE NEGÓCIO

AÇÃO 10 – APOIO AO TESTE DE CONCEITO DOS PROJETOS

DESCRIÇÃO

A possibilidade de testar o negócio, antes da sua entrada no mercado, possibilita a diminuição de riscos para o empreendedor, evitando o desperdício de recursos. Com esta Ação pretende-se valorizar as infraestruturas tecnológicas de incubação, logo na fase inicial – ideia de negócio, testando-a e facultando metodologias e ferramentas numa fase pré-competitiva, precavendo os riscos de mercado.

Cada uma destas infraestruturas disponibilizará equipamento de apoio na área do empreendedor, para acompanhamento do projeto.

- ATIVIDADES**
- ✓ Disponibilização de infraestruturas de apoio ao desenvolvimento das ideias de negócio – fase pré-competitiva
 - ✓ Acompanhamento na definição do Modelo de Negócio

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
IPT NERSANT TAGUSVALLEY; CTIC; SERQ	GAL Associações empresariais setoriais Centros de Ciência e Tecnologia fora da região

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE2) – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 04) – IMPLEMENTAÇÃO DE IDEIAS DE NEGÓCIO

AÇÃO 11 – BOLSA DE MENTORES E PERITOS SETORIAIS

DESCRIÇÃO

Criação de uma bolsa de mentores para acompanhar os empreendedores no seu percurso empresarial (não necessariamente apenas no início da sua vida empresarial) e de uma rede especialistas da região e fora desta que apoio os projetos em situações pontuais que precisam de ser ultrapassadas.

Procurar-se-á que cada especialista trabalhe com os projetos da sua área de especialidade, de forma a potenciar e a transferir o seu conhecimento de forma objetiva e sustentada. Esta bolsa será disponibilizada no Portal do Empreendedor do MT, devendo ser permanentemente dinamizada e atualizada de forma a responder às necessidades dos empreendedores e às motivações dos mentores. Esta está associada a uma rede de incubadoras, facilitando a transferência de conhecimento, estimulando a ligação com profissionais experientes e capacitando empreendedores que estejam a desenvolver as suas ideias de negócio.

- ATIVIDADES**
- ✓ Angariação de mentores para a bolsa e publicação on-line e valorização institucional do serviço cívico prestado pelos mentores
 - ✓ Promoção de iniciativas de ligação entre empreendedores e mentores
 - ✓ Criação de um espaço virtual de gestão da rede
 - ✓ Processo de *matching* entre mentores e empreendedores

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT/ 13 Municípios MT Empresários IPT/ NERSANT/ TAGUSVALLEY/ CTIC/ SERQ	Conselho Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE3) – VALORIZAR OS RECURSOS ENDÓGENOS E FOCAR NA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI05) – ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

AÇÃO 12 – GRUPOS DE ESPECIALIZAÇÃO SETORIAL

DESCRIÇÃO

Constituição e dinamização de Grupos Temáticos associados à especialização setorial do território do MT - floresta, turismo, logística e infraestruturas de transporte, agro-alimentar, social que potenciem ações para a afirmação competitiva da região.

Estes Grupos serão constituídos por elementos a destacar entre os vários atores locais, como por exemplo, mais diretamente relacionados com cada uma das áreas temáticas, o SERQ para a floresta, o CTIC para os curtumes, o TAGUSVALEY (no agro-alimentar e na metalomecânica) entre outros.

ATIVIDADES

- ✓ Constituição e dinamização dos Grupos Temáticos de Especialização Setorial do Território

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT CIMT NERSANT TAGUSVALLEY IPT GAL Centros de Ciência e Tecnologia Empresas	Associações Setoriais Centros de Investigação (setorialmente especializados)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE1) – VALORIZAR OS RECURSOS ENDÓGENOS E FOCAR NA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 05) – ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

AÇÃO 13 – CICLOS DE WORKSHOPS SETORIAIS

DESCRIÇÃO

Realização de workshops de âmbito regional, cujas temáticas espelhem os desafios de política pública em torno de temas especializados como sejam turismo, floresta, logística, entre outras.

Procurar-se-á que os municípios sejam líderes, de acordo com a sua especialização territorial, mas que participem igualmente nas atividades realizadas pelos seus pares.

ATIVIDADES

- ✓ Afetação das temáticas a implementar e organização dos municípios para realização dos workshops
- ✓ Realização dos workshops para identificação de oportunidades de novos negócios (novos modelos de negócio ou respostas especializadas dentro da cadeia de valor)

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT IPT NERSANT TAGUSVALLEY / CTIC /SERQ ADIRN / PIM /TAGUS	Parceiros de outras geografias, de acordo com os sectores de especialização a desenvolver

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE3) – VALORIZAR OS RECURSOS ENDÓGENOS E FOCAR NA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI06) – VALORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE BASE LOCAL

AÇÃO 14 – VALORIZAÇÃO DE RECURSOS ENDÓGENOS

DESCRIÇÃO
 A região deverá promover ações que valorizem o seu potencial endógeno, encontrando Modelos de Negócio diferenciados e que promovam posicionamento mais competitivo no mercado. Pretende-se que estas ações sejam concertadas com todas as outras que estão previstas ao abrigo do Plano de Ação.

- ATIVIDADES**
- ✓ Estruturação de novos Modelos de Negócio
 - ✓ Apoio à identificação de um posicionamento diferenciador junto do mercado (estruturar modelos de cooperação ao nível operacional e de marketing)
 - ✓ Promover sinergias no âmbito da Ação 15 – para estímulo à colaboração entre empresas locais

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT CIMT NERSANT TAGUSVALLEY/CTIC/ SERQ GAL	Empresas da região

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE3) – VALORIZAR OS RECURSOS ENDÓGENOS E FOCAR NA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI06) – VALORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE BASE LOCAL

AÇÃO 15 – COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS LOCAIS

DESCRIÇÃO
 Interação entre os novos empreendedores e as empresas locais inovadoras ou empresas de maior dimensão inseridas em cadeias de valor internacionais, de forma a perceberem se podem cooperar e estabelecer parcerias entre si, fortalecendo a capacidade de resposta da região.

ATIVIDADES
 ✓ Eventos de apresentação, por parte de empresas estabelecidas, de tendências e oportunidades que os empreendedores podem aproveitar

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT CIMT NERSANT TAGUSVALLEY/CTIC/SERQ GAL	Empresas da região Empresas de fora da região mas com uma posição privilegiada nas cadeias de valor

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE4) – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 07) – INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO

AÇÃO 16 – REDE DE INCUBADORAS DO MT

DESCRIÇÃO

Constituição de uma bolsa de espaços para localização empresarial - Rede, que incluirá também a integração de espaços devolutos a serem reabilitados, disponibilizados pelos municípios e estará disponível no Portal para consulta de todos os potenciais interessados.

Da informação disponibilizada no Portal, constará as características intrínsecas a cada espaço, auxiliando desta forma uma decisão informada, por parte dos interessados. Cada elemento representante dos municípios, no Grupo Técnico de Acompanhamento, terá a função de identificar no seu concelho os espaços que quer ver publicados no Portal.

- ATIVIDADES**
- ✓ Identificação e recolha dos espaços por parte dos elementos do Grupo de Trabalho
 - ✓ Colocação dos espaços no menu do Portal
 - ✓ Resposta aos interessados
 - ✓ Troca de experiências na gestão deste tipo de infraestruturas
 - ✓ Identificação de oportunidades de sinergia nos serviços de apoio às empresas em incubação

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT IPT NERSANT TAGUSVALLEY; CTIC; SERQ	Outras iniciativas de incubação

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE4) – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 07) – INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO

AÇÃO 17 – BOLSA DE TECNOLOGIAS PRÉ-VALIDADAS

DESCRIÇÃO

A criação da bolsa de tecnologias poderá facilitar a realização de projetos, complementando-os e transformando essa base tecnológica num negócio com maior valor acrescentado. A bolsa poderá ser estimulada através da realização de concursos que façam um *matching* entre as tecnologias desenvolvidas e potenciais empreendedores ou empresários interessados em desenvolver projetos que assentem nessa base tecnológica.

Esta Bolsa de Tecnologias tem como principal objetivo a promoção do crescimento rápido das empresas da região facultando-lhes o acesso à tecnologia e a uma comunidade inovadora de novos empreendedores ou de novos negócios/produtos/serviços em empresas já existentes.

ATIVIDADES

- ✓ Seleção de tecnologias com potencial de lançamento no mercado
- ✓ Programas de Design Thinking (das ideias de base tecnológica ao modelo de negócio inovador)
- ✓ *Matching* entre soluções de base tecnológica e empreendedores (novos ou já existentes)
- ✓ Programa de Aceleração para Startups de base tecnológica

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT CIMT IPT TAGUSVALLEY; SERQ; CTIC Entidades SCTN	Associações Empresariais Empresas de consultoria

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE4) – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 07) – INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO

AÇÃO 18 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS STARTUPS DA REGIÃO

DESCRIÇÃO

Promoção do crescimento rápido das empresas da região orientando os seus modelos de negócio para os mercados internacionais.

Dinamização de programas de aceleração orientados para mercados internacionais, convidando startups, mentores, financiadores de outros ecossistemas fortemente orientados para acolher iniciativas escaláveis globalmente (combinando aspetos de ordem metodológica, mas acima de tudo partilhando o *mindset* adequado para competir em mercados internacionais).

A dinamização da rede de empresários de região do Médio Tejo e da rede de empresários e associações empresariais da rede de cidades geminadas constituem oportunidades de apoio aos empreendedores no seu processo de internacionalização que devem ser exploradas com maior grau de profundidade.

Dinamização de ações de promoção e marketing internacional, bem como ações que visem o conhecimento e acesso a novos mercados.

- ATIVIDADES**
- ✓ Criação de programas de aceleração de empresas
 - ✓ Ações de promoção para o acesso a mercados internacionais
 - ✓ Workshops de metodologias de entrada em novos mercados

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT CIMT IPT NERSANT CTIC; SERQ; TAGUSVALLEY	Entidades promotoras de aceleradores de negócios de âmbito nacional e internacional Entidades promotores de intercâmbios internacionais de incubação Empresários na diáspora Empresários das redes de cidades geminadas

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE4) – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 08) – ACOLHIMENTO

AÇÃO 19 – REDE DE ESPAÇOS DE LOCALIZAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO

DESCRIÇÃO

A possibilidade de expandir o negócio rapidamente, em boas condições e com custos controlados é um aspeto importante para a aceleração das empresas. É neste sentido que a constituição de uma bolsa de espaços para localização empresarial - Rede, que incluirá também a integração de espaços devolutos a serem reabilitados, disponibilizados pelos municípios e estará disponível no Portal para consulta de todos os potenciais interessados-, pode ser um aspeto diferenciador na atratividade do Médio Tejo para captar e fixar novos projetos empresariais.

Da informação disponibilizada no Portal, deverá constar as características intrínsecas a cada espaço, auxiliando desta forma uma decisão informada, por parte dos interessados. Cada elemento representante dos municípios, no Grupo Técnico de Acompanhamento, terá a função de identificar no seu concelho os espaços que quer ver publicados no Portal.

ATIVIDADES

- ✓ Identificação e recolha dos espaços por parte dos elementos do Grupo de Trabalho
- ✓ Colocação dos espaços no menu do Portal
- ✓ Resposta aos interessados
- ✓ Acompanhamento do investidor numa solução que seja conveniente dentro da região do MT (e não noutra concorrente)

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT	Associações Empresariais

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE4) – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 08) – ACOLHIMENTO

AÇÃO 20 – MAPA INTERATIVO DA REDE DE ESPAÇOS DE LOCALIZAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO

DESCRIÇÃO

Construção de um Mapa Interativo integrando a rede de espaços de localização empresarial e espaços devolutos a reabilitar, com o objetivo de disponibilizar “on-line” toda a informação que a região possui em termos de espaços a aproveitar para atividades empreendedoras. Este Mapa fará parte do Portal e terá uma preocupação em caracterizar de forma detalhada os espaços, de forma a permitir uma decisão célere e esclarecida por parte dos potenciais empreendedores/empresários, relativamente àqueles que efetivamente lhes interessa.

- ATIVIDADES**
- ✓ Recolha de informação e tratamento de dados
 - ✓ Construção e gestão (atualização) do Mapa Interativo

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
CIMT 13 Municípios MT	Associações empresariais

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE4) – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 09) – FINANCIAMENTO

AÇÃO 21 – CLUBES DE INVESTIDORES E BUSINESS ANGELS DO MT

DESCRIÇÃO
 Promover interação entre os Clubes existentes, estimulando empresários e investidores a pertencer a estes Clubes (ou eventualmente a formar novos), visando a promoção e dinamização da população empreendedora do Médio Tejo através da facilitação de processos de financiamento, *mentoring* e acesso a redes complementares de contactos e financiamento, nomeadamente a rede de empresários do Médio Tejo na diáspora ou de empresários das cidades geminadas, especialmente úteis quando o projeto precisa de se alavancar para escalar internacionalmente.

- ATIVIDADES**
- ✓ Apoiar o aparecimento de BA com especializações diferenciadas (Clubes Locais ou Setoriais, por exemplo: Turismo, TIC, Logística, etc.)
 - ✓ Estimular empresários e investidores a participarem nas atividades das Sociedades de BA
 - ✓ Eventos de matching entre BA / investidores e empreendedores
 - ✓ Encontro entre investidores para identificar oportunidades de cooperação com redes de âmbito nacional e internacional

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT CIMT Clubes de Business Angels da Região	FNABA – Federação Nacional de Associações de Business Angels Empresários e empresas Associações empresariais Empresários na diáspora Empresários das redes de cidades geminadas

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE4) – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE

ÁREA DE INTERVENÇÃO (AI 09) – FINANCIAMENTO

AÇÃO 22 – APOIAR OS EMPREENDEDORES NA CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTO

DESCRIÇÃO

Preparação e apoio aos empreendedores que já tenham realizado provas de conceito e definido o seu modelo de negócios no desenvolvimento do Plano de Negócios, preparação para o Pitch (apresentação do negócio) e processo de negociação com investidores.

Criação e dinamização de uma bolsa de parceiros internacionais, por exemplo, aceleradores de empresas localizadas noutros ecossistemas para acesso às suas redes de financiamento de projeto, nomeadamente nas segundas e terceiras fases de captação de fundos (podendo complementar assim a oferta dos Clubes de Investidores do MT – Ação 21)

- ATIVIDADES**
- ✓ Ações de promoção para o acesso a financiamento;
 - ✓ Workshops de apoio à realização de Plano de Negócios e preparação de Pitch;
 - ✓ Eventos de matching entre BA / investidores e empreendedores.

PARCERIAS	OUTRAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS
13 Municípios MT CIMT IPT NERSANT TAGUSVALLEY; CTIC; SERQ Outras incubadoras da região	Associações empresariais Business Angels Instituições financeiras Portugal Ventures



8 // A PARA O EMPREENDEDORISMO NO MÉDIO TEJO – 2016

As Ações a desenvolver para o Ecosistema Empreendedor, não se encontram todas no mesmo patamar, sendo que os diferentes estádios de maturidade, em que cada uma se encontra, assim como a sua complexidade, impõem que haja uma ponderação de quais as ações que efetivamente podem ser levadas a cabo numa primeira fase.

As condições e condicionantes existentes para a realização de cada uma delas, assim como o número e a participação dos atores envolvidos, são aspetos que têm necessariamente que ser ponderados e analisados.

Assim sendo, as **Ações a desenvolver**, ainda em **2016**, são ações conducentes à implementação das condições de estrutura necessárias para começar a desenvolver um trabalho conjunto de âmbito regional, destacando-se:

- ◆ Dinamização de um **Conselho Estratégico**, à semelhança do que já existe na CIMT, com responsabilidade e liderança para fazer aprovar e executar o Plano de Ação
- ◆ Constituição de um **Grupo Técnico de Trabalho** que apoiará a CIMT e terá a responsabilidade de contribuir para a execução do Plano de Ação delineado. Este Grupo de Trabalho será constituído por elementos representantes, dos atores regionais

mais relevantes e atuantes, destacando-se as Câmaras Municipais, entidades do Sistema Educativo e Científico-Tecnológico, Associações Empresariais, entre outros

- ◆ Dinamização de um **Conselho Municipal**, com representantes delegados, por cada município, que farão a ligação entre o Grupo Técnico de Trabalho, os projetos de empreendedorismo de base municipal dos municípios que representam e o Conselho Estratégico
- ◆ Realização de um **Ciclo de Workshops**, dedicados a temas relacionados com o empreendedorismo. (Em 2016, poderá ser realizado um evento de Empreendedorismo Social, numa área identificada como estratégica para a região do Médio Tejo)
- ◆ Criação de uma **Bolsa de Mentores**, estruturada de acordo com a especialidade e experiência de cada mentor e a sua disponibilidade. O acesso dos empreendedores aos mentores poderá ser facilitada pela utilização de uma plataforma on line
- ◆ Criação de **Grupos de Especialização Setorial**, com a responsabilidade de implementar e dinamizar as Ações de natureza setorial, no contexto da especialização regional identificada: turismo, agroalimentar, floresta, logística, curtumes, (...)
- ◆ Criação de condições para a dinamização de ações, de forma a estender o **empreendedorismo a todas as escolas da Região**

- ◆ Realização de um **Encontro de Financiadores** para dar a conhecer as potencialidades que a região possui em termos empresariais

Na Figura 9, encontra-se uma proposta de cronograma das Ações a desenvolver para 2016.

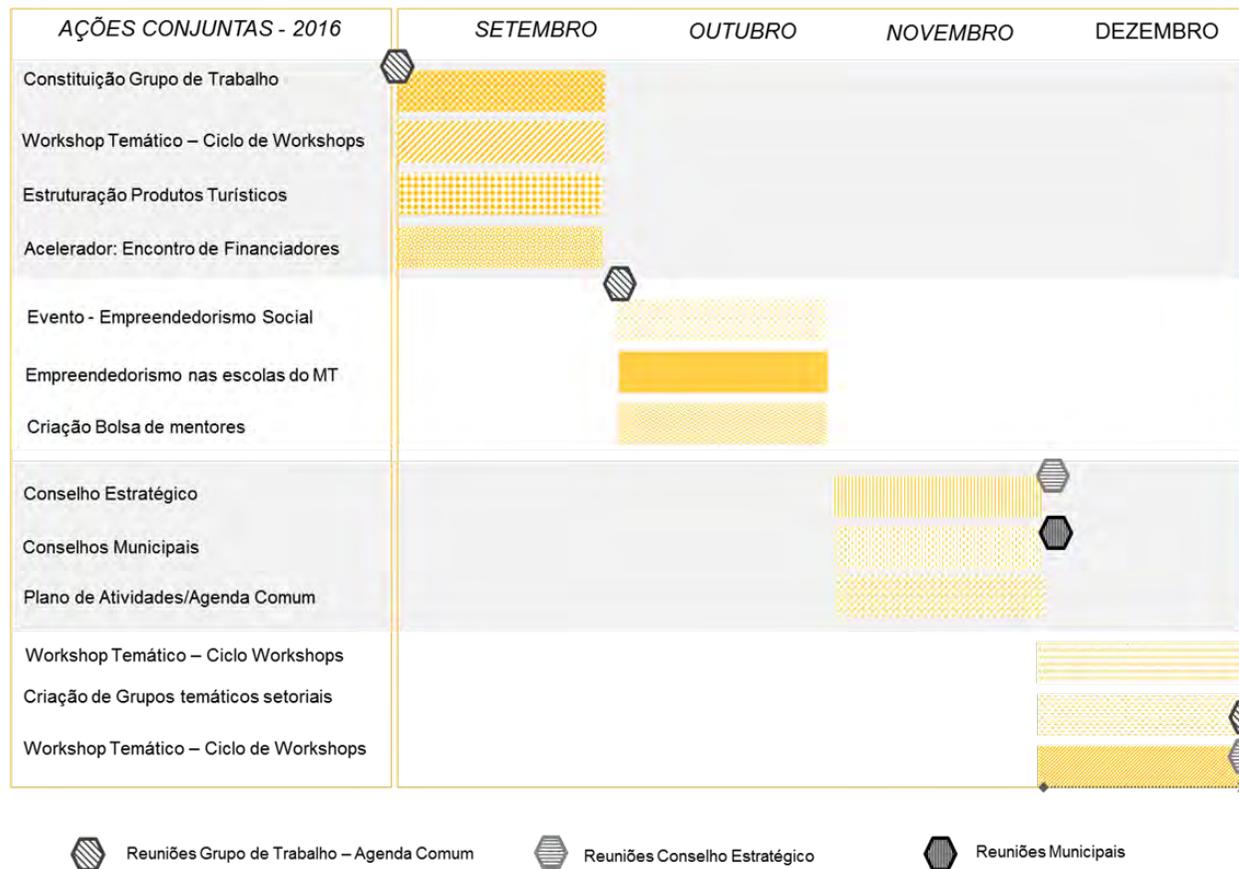
A estratégia de promoção do empreendedorismo do Médio Tejo contribuirá para a afirmação da região como território competitivo, coeso e valorizador dos seus recursos endógenos, enquanto elementos diferenciadores.

Esta estratégia deverá ter em atenção a inclusão de metas quantitativas que traduzam o impacto que as medidas delineadas estão efetivamente a alcançar.

Na tabela seguinte, apresenta-se para cada Objetivo Estratégico e para as Ações a implementar, a Meta que se pretende atingir para o ano de 2017, 2018 e 2020 (Longo Prazo). T)

Esta afetação decorre da perceção que se tem relativamente à evolução do estado de maturidade do Ecosistema e da participação e envolvimento esperados por parte dos atores mais relevantes.

Figura 9 / Cronograma para o Empreendedorismo no Médio Tejo – Ano 2016



Fonte: B'TEN

Tabela 2 / Objetivos Estratégicos - Ações e Respetivas Metas 2017, 2019 e no Longo Prazo

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 – DESENVOLVER E FORTALECER A ARTICULAÇÃO ENTRE ATORES			
	META 2017	META 2018	META NO LONGO PRAZO (2020)
AC1. CONSELHO ESTRATÉGICO			
AC2. GRUPO TÉCNICO DE ACOMPANHAMENTO			
AC3. CONSELHOS DE EMPREENDEDORISMO MUNICIPAIS			
AC4. AGENDA COPMUM DE EVENTOS			
AC5. PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO DAS INICIATIVAS DA AGENDA			

Figura 12 / Objetivos Estratégicos - Ações e Respetivas Metas 2017, 2019 e no Longo Prazo (continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 – APOIAR O EMPREENDEDORISMO AO LONGO DA VIDA DO EMPREENDEDOR			
	META 2017	META 2018	META NO LONGO PRAZO (2020)
AC6. EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS			
AC7. INTRAEMPREENDEDORISMO			
AC8. ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA REGIÃO			
AC9. METODOLOGIAS / FERRAMENTAS PARA O EMPREENDEDORISMO			
AC10. APOIAR OS PROMOTORES NOS TESTES DE CONCEITO			
AC11. BOLSA DE MENTORES E PERITOS SETORIAIS			

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 – VALORIZAR OS RECURSOS ENDÓGENOS E FOCAR NA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE			
	META 2017	META 2018	META NO LONGO PRAZO (2020)
AC12. GRUPOS ESPECIALIZAÇÃO SETORIAL		Di	
AC13. CICLO DE WORKSHOPS SETORIAIS			
AC14. VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS ENDÓGENOS			
AC15. COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS LOCAIS			

Fonte: B'TEN

Figura 12 / Objetivos Estratégicos - Ações e Respetivas Metas 2017, 2019 e no Longo Prazo (continuação)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 – DINAMIZAR O EMPREENDEDORISMO PARA A COMPETITIVIDADE			
	META 2017	META 2018	META NO LONGO PRAZO (2020)
AC16. REDE DE INCUBADORAS DO MT			
AC17. BOLSA DE TECNOLOGIAS PRÉ-VALIDADAS			
AC18. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> DA REGIÃO			
AC19. REDE DE ESPAÇOS DE LOCALIZAÇÃO EMPRESARIAL			
AC20. MAPA INTERATIVO DA REDE DE ESPAÇOS DE LOCALIZAÇÃO EMPRESARIAL			
AC21. CLUBE DE INVESTIDORES E BA			
AC22. APOIAR OS EMPREENDEDORES NA CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTO			

PARTE V

ANEXOS





ANEXO I – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS

ABRANTES	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lançamento de projetos de empreendedorismo social; ◆ Articulação e delegação de competências (CM – 1ª fase do processo de empreendedorismo; encaminhamento para entidades com maior especialização – 2ª fase ex: NERSANT, TAGUSVALLEY, etc.); ◆ Criar condições para o aproveitamento de sinergias, nomeadamente projetos que comecem a ser desenvolvidos dentro de empresas existentes (ex. IBM) possam ser incubados no TAGUSVALLEY, por exemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Articulação de iniciativas ◆ Construída a partir da especialização das várias entidades com papel ativo (por exemplo, NERSANT, TAGUSVALLEY, IPT).
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realização de atividades/eventos/ações, como a Creative camp – Abrantes, e interagir com outras iniciativas, como por exemplo (Barquinha, Parque de escultura temporânea e Festival dos materiais diversos – Alcanena – Centro Tecnológico do Coro) ◆ Pensar no ensino para o empreendedorismo, ou seja, garantir ensino de continuidade. Exemplo: A CM aprovou um protocolo entre a TAGUSVALLEY e Escola Superior de Tecnologia de Abrantes para que os alunos pudessem estar durante o ano em contexto empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CIMT (papel de supervisor, agilização de processos e gestão de espaços); ◆ TAGUSVALLEY deve assumir a função de indutor de novos projetos, não só para o concelho de Abrantes, mas também para os restantes concelhos da região (através da adoção de uma cultura diferente, para além de apoiar as vertentes tecnológicas, englobar também as restantes vertentes); ◆ “Aproveitar” valências do Centro Tecnológico do Coro em Alcanena (festival dos materiais diversos) e empresas já consolidadas como a IBM em Tomar.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CM deve ser o motor/dar a ignição, ou seja, iniciativas e/ou espaço para estimular as pessoas a querer ser diferentes e funcionarem como facilitadores (por exemplo rendas mais baixas, promoção da atividade, canalização de formação específica, etc). As CM devem ser facilitadoras de espaços; oferecer condições e facultar apoios financeiros; ◆ Apostar na realização de protocolos, ou uma figura do género, com “descrição” de compromissos e especializações. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Câmaras Municipais como primeiras interlocutoras com o potencial empreendedor, dando espaço para a especialização e delegação de competências ao abrigo de outras entidades parceiras; ◆ Cada entidade desenvolve as suas valências como promotor da região (Ex: IPT na vertente do ensino vocacionado para o empreendedorismo e ambiente empresa, consequentemente produção de massa crítica; TAGUSVALLEY na vertente mais tecnológica; NERSANT na elaboração do plano de negócios, rede mentores, BA, missões de internacionalização entre outras).
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aproveitar os contactos e dinamizar uma rede de pessoas que se encontram na diáspora 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Deve estar alinhado com a estratégia de desenvolvimento da região do MT e ter em consideração o programa Centro 2020. ◆ Alinhamento com a RIS3, os programas das CM devem ser complementares, “apesar de não conseguirem ter uma especialização temática por município”.

ALCANENA	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consolidar a indústria de curtumes e têxteis, apostando na inovação da cadeia de valor deste sector; ◆ Apostar nas peles para estofos de automóveis e volantes em pele – referência mundial nesta indústria; ◆ Melhorar o trabalho em rede e a articulação entre os agentes; ◆ Diversificar áreas empresariais; ◆ Equipa pluridisciplinar capaz de fazer todo o acompanhamento do processo empreendedor, mas com a capacidade de direccionar para outras entidades e organizações com especialização de competências. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Articulação coesa da própria rede (implementação de procedimentos e metodologias comuns); ◆ Marca da região na vertente dos curtumes; ◆ Trabalhar em complementaridade e com foco no empreendedor e nas suas necessidades; ◆ Capacitar uma rede de centros tecnológicos (aproveitamento do CTIC em Alcanena); ◆ Disponibilizar um conjunto de serviços de apoio, de acordo com as competências e fase de maturação do projeto, para que o empreendedor percorra as diversas etapas; ◆ Potenciar a posição (“centro do país e às portas da Europa”); ◆ Aumentar a escala da região com a articulação da logística (rodovia, ferrovia)
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Projeto para a infraestruturação de um parque para instalação de empresas (nomeadamente da área da logística - dependente do PDM); ◆ Apoio a projetos de desenvolvimento local, através da ADIRN; ◆ Projeto “Aldeias do Carso” (semelhante às Aldeias de Xisto); ◆ Dar papel de relevo ao ensino superior; ◆ Acolhimento de iniciativas jovens – protocolo com bancos, tendo facilidade no acesso ao microcrédito; custos reduzidos numa fase inicial (Capacitação de um pavilhão - mobiliário e infraestrutura); ◆ Articulação com a NERSANT, IPT, CTIC no projeto “Sítio do Empreendedor”. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existência de um ponto aglutinador e orientador da estratégia: CIMT ◆ Entidades fundamentais para o processo: Centro de Acolhimento de Iniciativa empresarial; CTIC; APIC; NERSANT; ADIRN; CIMT; IPT; IEF; GIP Alcanena; TAGUSVALLEY; RISA; Entidades financiadoras (através de estabelecimento de protocolos); ◆ Existência de um ponto de primeiro contacto com o empreendedor, em cada um dos municípios; ◆ Existência de 4 pontos de contacto de apoio mais especializado: CTIC, NERSANT, IPT, TAGUSVALLEY
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Empresa Âncora: ◆ Couro Azul; ◆ Base Intermaché; ◆ Algumas empresas de transportes; ◆ Fábrica de produtos alimentares (massas); ◆ Zona de fábricas desativadas que podem ser reabilitadas (necessidade de muita construção); ◆ Curso articulado com o IPT – plano curricular criado de acordo com as necessidades das empresas (com estágios e em contexto de empresa); 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CIMT: Prestação de serviços; criação de um manual de apoio ao empreendedor; definição das competências necessárias para aconselhar, assistir e formar o empreendedor ao longo do seu percurso; integração dos serviços de apoio em termos geográficos, especialização e respetiva cadeia de valor; ◆ Municípios: 1º ponto de contacto com o empreendedor (orientação, triagem e encaminhamento); ◆ GIP/IEFP: Encaminhamento de desempregados para o Centro de Acolhimento de Iniciativa Empresarial; ◆ Entidades do Sistema Científico e Tecnológico: Adaptar os cursos ministrados à oferta de emprego, em colaboração com as entidades empregadoras (identificação das necessidades, de acordo com os modelos de especialização de cada uma delas).
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No Turismo têm surgido novas ideias – Valores Culturais, Campismo e Montanhismo; ◆ Rede de percursos certificados (homologados pelas “Autoridades Nacionais”, tal como na Batalha): BTT (4); Pedestres (10) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CTIC, APIC, empresários do setor dos curtumes, setor têxtil, indústria química, setores de atividades relacionadas com serviços. ◆ Criar um Plano de marketing territorial e comunicação interna forte

CONSTÂNCIA	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Afirmar o Turismo náutico e de natureza; ◆ Deve-se procurar nicho de mercado; ◆ Alguns projetos de base social estão em fim de vida (bonecas de Constância, Queijos do Céu, etc); ◆ Contrariar a falta de iniciativa e a falta de ideias, o desconhecimento de ferramentas para ajudar o empreendedor “Manual de Sobrevivência do Empreendedor”. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel no Turismo náutico e natureza; ◆ Articulação com a NERSANT na validação dos modelos de negócio dos projetos e com o IPT e a TAGUSVALLEY em áreas de conhecimento científico e tecnológico; ◆ Potenciação dos nichos de mercado existentes na região.
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zona industrial – benefícios (2€/m2); ◆ Encaminhamento para entidades com especialização de competências (NERSANT e TAGUSVALLEY); ◆ Apoio na alteração de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Os municípios devem de apoiar os empreendedores, nomeadamente contactos e infraestruturas, aconselhando aos promotores entidades com especialização de competências na validação do modelo de negócio, necessidades de mercado e de tecnologias.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Empresas âncora instaladas na zona industrial: <ul style="list-style-type: none"> ■ CAIMA ■ TUBOPLAN ■ TUPPERWARE ■ TELCABO ■ TECNIPEC ■ GOMA CAMPS 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O papel da CIMT, deve centrar-se na dinamização do ecossistema empreendedor, dando espaço aos vários atores de acordo com as suas valências, CMs na promoção da região, IPT na vertente do ensino vocacionado para o empreendedorismo em ambiente empresarial, o TAGUSVALLEY na vertente do conhecimento científico e tecnológico, a NERSANT na elaboração do plano de negócios, criação da rede de mentores, na captação de investidores, e nas missões de internacionalização, entre outras.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consegue-se criar um clube de mentores. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizar ações e atividades nas vertentes que se pretendem divulgar (provas, campos de verão, etc.); ◆ Criar clube de mentores

ENTRONCAMENTO	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Empreendedorismo Social é estruturante para o concelho do Entroncamento; ◆ Estimular o empreendedorismo jovem nas escolas (ensino básico e secundário); ◆ Utilizar os recursos humanos existentes na área da manutenção pesada; ◆ Criar espaços para incubar empresas industriais/oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Especialização na plataforma ferroviária com ligação à rodoviária A23. Centro de Competências da Ferrovia; ◆ A empresa MSC tem uma operação em “porto seco” de 300 vagões por dia que é 3 x as operações de Sines.
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A Câmara Municipal do Entroncamento, através do CENPRE-Centro Empresarial do Entroncamento, apoia os novos empresários, na área de serviços, numa fase inicial dos seus projetos. Para quem tenha espírito empreendedor e pretenda pôr em prática a sua ideia de negócio, poderá usufruir de um espaço equipado com infraestruturas adequadas ao arranque do projeto, e durante um período de seis meses, sem custos, verificar a sua viabilidade (atualmente estão 3 empresas incubadas); ◆ Formar/capacitar os empreendedores através de protocolos com o IPT e o TAGUSVALLEY; ◆ Formar/capacitar os jovens ao nível do ensino básico e secundário; ◆ Empresas gazelas no concelho; ◆ Vontade para a instalação de um Centro de Competências para a área da manutenção pesada, utilizando as competências já existentes de: <ul style="list-style-type: none"> ■ Centro de Competências da Ferrovia (EMEF) ■ Manutenção Militar – Pandur ■ Regimento Militar (600 militares residentes) Manutenção e Engenharia / Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ainda é difícil aceitar as regiões enquanto figura administrativa; ◆ As comunidades intermunicipais, foram criadas numa lógica de partilha de serviços, tendo por base modelos económicos para a regionalização, mas acabam a disputar nichos de pequenos projetos para cada município, em vez de desenvolverem iniciativas conjuntas que criem valor na região; ◆ O Papel da NERSANT, é necessário, embora a abordagem nem sempre esteja alinhada com as políticas de valorização do território; ◆ Deverá haver mais contacto entre empreendedores locais e os centros de competência regionais (TAGUSVALLEY) ou mesmo estruturas limítrofes à região.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CM deve ser o motor na articulação entre os atores do concelho e as empresas, centros tecnológicos e sistema de investigação e desenvolvimento; ◆ O município deve funcionar como facilitador (por exemplo rendas mais baixas, promoção da atividade, canalização de formação específica, etc). Devem ser facilitadores de espaços; de mais condições e de apoios financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Os municípios devem ser facilitadores no sentido de desenvolver iniciativas empresariais, sem nunca se sobreponem a estruturas e/ou entidades já existentes (NERSANT e TAGUSVALLEY, entre outros)
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Não existe clube de mentores; ◆ Não existe B.A.; ◆ Entroncamento Empreendedor; ◆ Entroncamento Solidário. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A dinamização da rede é difícil na medida em que as CIM são um passo incompleto no espírito da regionalização. Receia-se que a partidarização se sobreponha ao interesse Regional. ◆ Os municípios devem ser facilitadores no sentido de desenvolver iniciativas empresariais, sem nunca se sobreponem a estruturas e/ou entidades já existentes (NERSANT e TAGUSVALLEY, entre outros)

FERREIRA DO ZÊZERE	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O sector agro-industrial é muito forte no concelho existindo empresas de referência neste sector; ◆ Pretendem apostar no incremento da capacidade hoteleira e na atividade desportiva no rio Zêzere, nomeadamente aposta no Wakeboard (campeonato Mundial a ser realizado com a colaboração da Sertã, Abrantes, Tomar e Mação); ◆ Apostar na agricultura de subsistência 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel relevante no sector agro- industrial e na dinamização de atividades desportivas no rio Zêzere, que alavanquem atividades empreendedoras; ◆ Aposta no turismo (em termos de complementaridade, nomeadamente no turismo religioso); ◆ Aposta em residências sénior para assistência a indivíduos com a doença de Alzheimer (segmento alto); ◆ Fileira florestal (pellets).
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rede NERSANT assegura equipamentos partilháveis para ativar (Sítio do Empreendedor); 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Liderança na NERSANT; ◆ Aposta no marketing territorial ◆ As novas ITIs podem ser uma oportunidade; ◆ As entidades têm que respeitar as suas especificidades/especializações.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Projeto de empreendedorismo nas escolas em parceria com a NERSANT e TAGUSVALLEY; ◆ As questões relacionadas com o empreendedorismo são tratadas com a Rede de parceiros NERSANT; ◆ Parceria com o IPT nos cursos TESP na área do comércio e também na área do Restauro; ◆ ADIRN promove ações de formação (agricultura, turismo ativo). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Apostar bastante na articulação (falta escala); ◆ Cada parceiro tem que ter a sua área de competências delimitada para evitar as sobreposições que existem atualmente.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Não têm incubadoras; ◆ Não trabalham com Business Angels; ◆ Mentoring realizado através da Rede NERSANT; ◆ Zona Industrial com cerca de 5 empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pessoas/empresários no concelho que podem vir a ter um papel importante como mentores; ◆ Envolver entidades do SCTN da região e fora da região; ◆ As questões do empreendedorismo para terem escala e estarem alinhadas têm que ser implementadas a nível regional.

MAÇÃO	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Os vectores em que o município aposta são: recursos naturais e floresta numa perspetiva de um modelo integrado; empreendedorismo social (área social); património/cultura e área social; ◆ Criação de uma força local que ajude a alavancar as questões da floresta; ◆ Perceber quem vão ser os empreendedores de futuro dentro do concelho (envelhecimento, geração de empresários que “desapareceu” devido à crise); ◆ Na área agroalimentar Mação é o maior produtor de presunto e de carnes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interligar esta Rede com todo o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido e se pretende desenvolver (Plano Estratégico Médio Tejo 2020 e Fundos Comunitários), construindo uma Visão e depois alocando Fundos; ◆ Respeitar a especificidade de cada um; ◆ Áreas em que pretendem ter um papel relevante na Rede: Cultura e gestão do património, recursos florestais (modelo de gestão do território) e empreendedorismo social.
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relativamente à floresta têm 40000 ha divididos em 80000 parcelas (problema da propriedade difusa inviabilizando ligação das pessoas à terra e projetos com elevado valor económico). Ganhar escala é a principal preocupação respeitando anseios da população e criando valor de forma sustentada; ◆ Proposta para criação de empresas nas aldeias (empreendedores locais); ◆ Lei das ZIF – Zona Integrada Florestal (Lei ficou demasiado aberta, tendo perdido foco) ◆ Criação de um Banco de Terras (ganhar escala e massa crítica); ◆ Em negociação as instalações de uma empresa para criação de uma incubadora. Atualmente têm espaço para pequenas empresas de serviços (ex. Na áreas da informática, contabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Necessidade de criar uma identidade regional; ◆ Concertar estratégias dos concelhos a nível regional de acordo com as suas especializações (ex: floresta), e/ou trabalhos que vêm sendo desenvolvidos em comum (trabalhar com Abrantes nos percursos pedestres do Tejo); ◆ Concertar a área do ensino em termos regionais, nomeadamente o ensino profissional; ◆ Os municípios mais pequenos não podem ser inibidos dentro da Rede tem que ser reconhecida a especialização de cada um; ◆ Necessidade de ganhar escala e massa crítica.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Criação do Instituto Terra e Memória e parcerias com o IPT, universidades italianas e brasileiras para conservação e valorização do património cultural e estímulo ao empreendedorismo na área do turismo cultural; ◆ Programa de valorização do território em parceria com Abrantes e Barquinha; ◆ Sendo as IPSS o maior empregador do concelho, há que perceber como se pode valorizar e promover o concelho para esta área (proposta de um privado para a criação de um centro de recuperação de AVC's) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CIMT na liderança, os municípios e as entidades de ensino, sistema científico e tecnológico, as entidades sociais (IPSS, misericórdias, ...), entidades ligadas à cultura e ao desporto; ◆ Cada agente tem que perceber muito bem o seu papel na Rede; ◆ Formação de redes temáticas: floresta, cultura e património
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ainda não podem falar em “ecossistema” existe uma dinâmica construída informalmente, em que a CM apoia dentro daquilo que são as suas competências e enquanto entidade facilitadora; ◆ Participam em Redes internacionais na área do património. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No concelho há pessoas que podem contribuir para um clube de mentores, nomeadamente empresários que fizeram um longo percurso e de sucesso; ◆ Os objetivos têm que ser comuns para se conseguir a ligação entre atores.

OURÉM	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sector empresarial forte; ◆ Turismo Religioso alavanca setores empresariais; ◆ Valorização do património (Convento de Cristo e Fátima); ◆ Valorizar sector agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas de atuação: formação, internacionalização e valorização do território; ◆ Apostar na Educação/Formação para integrar mundo do trabalho.
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Insignare escola profissional (10º, 11º e 12º), uma parceria entre a CM Ourém, a Associação Empresarial e o Colégio de Fátima, estrutura com experiência e sucesso na sua atuação; ◆ Internacionalização das empresas; ◆ Iniciativas para trazerem mais operadores turísticos até à região (ex. Encontro com delegados da Opera Romana, operador turístico do Vaticano, em termos internacionais); ◆ Rede mundial de parceiros a partir de Fátima; ◆ Incubadora no “pisso 0” do mercado municipal (ninho de empresas 16/17 empresas). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Esclarecer como se conjugam todos os projetos de empreendedorismo que já existem: NERSANT, IPT, CIMT; ◆ Identificar os projetos que já existem no terreno para que não haja sobreposição, ou se comecem a precaver situações em que se fazem projetos como se fossem novos quando alguns já estão a ser realizados e com bons resultados há algum tempo; ◆ As CIMT deveriam inserir-se alinhadas com as regiões da Europa; ◆ A CIMT tem legitimidade democrática para descentralizar.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CM e a Associação Empresarial cooperam em quase todas as áreas; ◆ O Gabinete de Apoio ao Empresário (GAPAE) é informal tem funcionários da CM e da Associação Empresarial e procura fazer a internacionalização das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CIMT na articulação da Rede; ◆ Perceber quem faz o quê, questão das sobreposições;
DINAMIZAÇÃO ECOSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Protocolos com muitos países a partir da REDE de Fátima. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Canalização de alguns Fundos Comunitários para projetos com escala regional; ◆ O concelho possui pessoas locais/empresários com vontade de se constituírem como mentores.

SARDOAL	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Empreendedorismo social, promotores que criam espaço para outros dinamizadores; ◆ Os municípios têm que ter qualidade de vida, quer trabalhem no Sardoal ou noutra concelho; ◆ Apostar mais no turismo religioso e património (6 capelas e 3 igrejas). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ • As áreas comuns de atuação: floresta/proteção contra incêndios (ex: plantação de medronheiros); turismo (religioso); empreendedorismo social.
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O concelho precisa de empreendedores; ◆ Espaços partilhados – Artes e Ofícios; ◆ Transformar espaços devolutos em espaços de artes e ofícios; ◆ “Espaço cá da Terra” arquivo da memória que está a ser dinamizado com workshops sobre gastronomia, artesanato (...), pretendendo-se inclusive restaurar algumas práticas como por exemplo, fazer malas de folha de flandres (havia 7 empresas no concelho), artesanato em resina, tapetes de flores (...); ◆ Projeto privado para a construção de um hotel de charme; ◆ “Museu do Olhar”, projeto inovador proposto por um privado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CIMT deve ser a entidade que identifica o que está feito e o que deve ser feito em termos de empreendedorismo; ◆ Pensar a estratégia de forma conjunta e complementar; ◆ NERSANT deve constituir-se como um parceiro e fazer parte do Programa Educativo Conjunto; ◆ Deve ser constituído um Conselho Geral (Municípios, NERSANT, TAGUSVALLEY, IPT...); ◆ Partilhar infraestruturas (ex: Centro Cultural com 200 lugares); ◆ Devem ser desenvolvidas ações concretas de como fazer empreendedorismo.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Protocolo do GAE – Gabinete de Apoio ao Empresário com a NERSANT, TAGUS e TAGUSVALLEY de acordo com a temática em causa; ◆ Parcerias com TAGUSVALLEY – arte do linho, pão, (...); ◆ Gabinete de Apoio ao Investimento: responde diretamente ao Presidente; ◆ Parceria com o IPT (TESP) em curso de produção artística; ◆ Associação comercial de Abrantes, Constância, Mação e Sardoal também são parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Articulação da CIMT; ◆ Os atores têm que se (re)articular e perceber qual ou quais as atribuições de cada um deles; ◆ O NERSANT orienta em termos da criação do negócio, o IPT oferece espaço para a criação da própria empresa e o TAGUSVALLEY entra no apoio sectorial, por exemplo agroalimentar.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Necessidade da própria CM se modernizar e tornar os seus serviços mais eficientes para apoio aos cidadãos em geral e aos empreendedores em particular; ◆ Plano Estratégico que está a ser construído sectorialmente deve ser referência para atuação; ◆ Aposta em cursos em que os jovens possam criar o seu emprego (parceria IPT); ◆ Não têm B.A. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pessoas locais/empresários com vontade de se constituírem como mentores; ◆ Espaços devolutos com áreas interessantes para poderem ser utilizados numa escala regional.

SERTÃ	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A aposta será sobretudo na cadeia de valor da floresta (incluindo processos de transferência tecnológica e certificação) e no turismo, sendo que o empreendedorismo de base social é também uma oportunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitar a região para ganhar escala nas atividades em que cada um se encontra mais especializado: fileira floresta; património; agroalimentar (...); ◆ O turismo deve ser um vetor transversal a toda a região, em que cada um participa em segmentos específicos.
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A experiência em termos da estruturação de um modelo de governação faz-se em torno da cadeia de valor da floresta, que se inspira no que de melhor se faz noutros países, podendo estas experiências constituir uma mais-valia para o SERQ - Centro de Competências da Floresta que está a dar os primeiros passos. ◆ Incubadora da Sertã (INSER); ◆ 18 empresas líder e 8 de excelência no concelho. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Definição de objetivos e atribuição de responsabilidades muito concretas, cada um tem que saber qual o seu papel na Rede.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conselho Consultivo no município, sob alçada do senhor Presidente da Câmara que analisa os projetos que o empreendedor (potencial empreendedor) tem para propor, avaliando da sua oportunidade e exequibilidade; ◆ NERSANT dá apoio à CM em termos do ensino em empreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CIMT entidade que articula e dinamiza a Rede; ◆ Os municípios como parceiros e cada um contribuindo de acordo com a sua área de especialização; ◆ As Associações Empresariais, cada uma terá o seu papel, dependendo do objeto para o qual foram criadas. Tem que haver cautelas para que estas entidades não se sobreponham. ◆ Sistema Científico e Tecnológico tem um papel muito específico, deve-se contar com as entidades da região e fora da região (nacionais e internacionais), de acordo com a especificidade dos projetos; ◆ Entidades culturais, recreativas, desportivas, solidariedade devem trabalhar em Rede.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dinamização feita de forma informal; ◆ SERQ – Centro de Competências da Floresta; ◆ Não há Rede de Business Angels. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No concelho há pessoas que podem contribuir para clube de mentores, nomeadamente empresários que fizeram um longo percurso e de sucesso; ◆ Importância da transferência tecnológica em termos regionais, a Sertã contribui com o SERQ.

TOMAR	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ajudar a resolver o problema do desemprego conferindo um carácter mais empreendedor aos tomarenses; ◆ Apostar no empreendedorismo jovem; ◆ Trabalhar no empreendedorismo social. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Criar condições para que o município ganhe sinergias na sua relação com os vários parceiros públicos e privados; ◆ Reabilitação urbana com forte ligação ao turismo; ◆ Aposta no empreendedorismo cultural e associativo; ◆ Exportar cultura a partir de Tomar para o Médio-Tejo
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Deveria ser criada maior ligação entre o Centro de Emprego e os desempregados; ◆ A CM tem criado alguns incentivos fiscais para áreas mais criativas e culturais, baixando o preço dos terrenos dos parques empresariais; ◆ Boas redes viárias e ferroviárias; ◆ Criação de um Gabinete de Desenvolvimento Económico; ◆ Os licenciamentos têm via verde (TOMARINVESTE); ◆ Associação de Comerciantes poderá ter um papel mais dinâmico; ◆ Verba inscrita para empreendedorismo jovem e microcrédito; ◆ Marca Templária (Turismo Cultural); ◆ Sector primário (azeite, vinho e mel); ◆ Potencial investimento estrangeiro de relevância; ◆ Têm espaço para co-working (Casa dos Cubos). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Criação de um Conselho Estratégico, com entidades públicas e privadas de sectores económicos relevantes (13 concelhos, estabelecimentos de ensino, profissional e Instituto de Emprego, instituições bancárias e BA); ◆ Tem que haver um alinhamento de estratégias (Ex: Plano Estratégico do Turismo);
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Protocolos com NERSANT e BNI; ◆ Protocolo com IPT; ◆ Aproximação ao IPT para dinamização do co-working na Casa dos Cubos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CIMT a articular a Rede em conjunto com o Conselho Estratégico; ◆ A Rede terá que funcionar sempre com agentes públicos (IEFP) e privados (área financeira), as grandes e médias empresas de referência (Renova, IBM...) são muito importantes para o sucesso desta Rede.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O BA da NERSANT precisa de ser mais dinamizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Efetivar uma aposta forte junto de BA; ◆ Canalizar Fundos Comunitários para projetos com escala regional (massa crítica).

TORRES NOVAS	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Em termos distritais são concelho de referência na economia social, sendo que na área das doenças relacionadas com as demências são “ex-libris” a nível nacional; ◆ Posição estratégica no que diz respeito à logística; ◆ Presença da empresa Renova e já quase nada da indústria da fiação. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Simplificar e criar incentivos; ◆ Criar estrutura própria para o empreendedorismo, divulgar às pessoas e ser parceiro no acesso a fundos; ◆ Área de aposta a economia social e a logística; ◆ Política para empreendedores jovens (Recém-licenciados terem espaço para discussão de ideias, por exemplo); ◆ Potencial na etnografia industrial
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O município tem que funcionar como entidade facilitadora; ◆ Aproveitar Fundos para dar resposta; ◆ Grande aposta em termos de entidades culturais e recreativas; ◆ Criaram condições para a juventude usufruir de Torres Novas à noite (teatros, discotecas, bares, ...); ◆ Pretendem reduzir a complexidade dos licenciamentos, taxas e a diminuição do tempo destes processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plataforma na CIMT, onde seja claro todos os incentivos ao empreendedorismo jovem, incubadoras, incentivos e taxas (...); ◆ Fazer um levantamento de espaços devolutos nos concelhos (plataforma) e que possam estar disponíveis para aluguer (condições disponíveis base para a sustentação de negócios).
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No apoio social parcerias com as Instituições Públicas de Solidariedade Social; ◆ Na formação/educação parcerias com NERSANT, TAGUSVALLEY, IPT, ATEPC; ◆ Outros parceiros: ACIS, ADIRN, Centro emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CIMT a articular numa base de solidariedade entre atores, apoiada pelos parceiros; ◆ Concertação do Modelo entre todos os agentes, deve haver um denominador comum de atuação.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recuperação de espaço público (reabilitação urbana), ainda não decidiram como dinamizar o espaço, mas possivelmente vão implementar atividades culturais ligadas à criatividade; ◆ As incubadoras são um projeto para breve (reabilitação de uma antiga fiação); ◆ Criar arte de rua urbana; ◆ Bolsa de Terras (juntar procura e oferta de terrenos e tentar enquadrar com jovem agricultor); ◆ Agilização de processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Canalização de alguns Fundos Comunitários para projetos com escala regional; ◆ Necessidade de captar recursos financeiros para a região; ◆ Políticas diferenciadas para o empreendedorismo jovem; ◆ Agilização de processos

VILA DE REI	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aproveitar os recursos endógenos (serra e rio); ◆ Apostar na agricultura (construção de um lagar e uma destilaria) – Oliveiras tratadas e limpas, plantação de Medronho - vertente de comercialização apoiada pela CM. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aposta no empreendedorismo social (fileiras ligadas à população idosa (camas articuladas, andarilhos, cadeiras de rodas); ◆ Centro geodésico (referência turística).
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gabinete de Apoio ao Empreendedor - aconselhamento na sua 1ª fase e respetivo encaminhamento para os promotores de acordo com as várias valências/competências; ◆ Ninho de Empresas – Incubadora de empresas com benefícios (espaço – telefone e internet; contactos e relações); ◆ Zonas industriais com benefícios (0,01 cent./m2; isenção Derrama; desconto de 2,5% no IRS, etc); ◆ Trabalho em paralelo entre a CLDS + - Contratos Locais de Desenvolvimento Social Mais e o Gabinete de Apoio; ◆ Apartamentos disponíveis (18) para colaboradores de novas empresas que se instalem no município. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Os municípios têm parte do processo empreendedor, nomeadamente contactos e infraestruturas, mas não devem ser “misturadas competências, assim devem ser aconselhados os promotores mais capazes (por exemplo ao nível do modelo de negócio, necessidade de tecnologias, etc).
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Protocolo e acordos; ◆ Câmara como facilitador e restante processo recai sobre os promotores com as valências e competências adequadas; ◆ O IPL tem colaborado, no apoio social, que é estruturante no concelho; ◆ Instituições de Solidariedade Social (IPSS, entre 5 a 6) que dão apoio à população (problema do envelhecimento) – emprega cerca de 450 mulheres no concelho. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CIMT com papel relevante na execução de “projetos conjuntos”; ◆ Atualmente têm ligação com o IPPortalegre, no entanto também têm contactos com o IPLeiria (primeiro a apoiar, embora mais recentemente tenham sido menos as relações) e com o IPT; ◆ Não conseguiram trabalhar com Castelo Branco; ◆ Trabalhos a serem desenvolvidos com Portalegre em Ligação com a Ilha do Príncipe.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concursos de ideias (com convidados da região, mas também de fora) – à semelhança das duas que já foram realizadas com o apoio da SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social; ◆ Formação no P2020 (nomeadamente, Jovens Agricultores etc.); ◆ Elaboração de workshops (semelhante aos já realizados em parceria com a CLDS, em que houve a partilha de experiências de vários empresários. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Deve-se ter uma rede de B.A. Regional.

VILA NOVA DA BARQUINHA	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Foco na área agroindustrial e recentemente protocolo com militares para Turismo Militar (semelhante ao que já acontece em Inglaterra e Países Baixos); ◆ Comunidade Militar; ◆ Tancos (aviação); Reação Rápida, Paraquedistas; Regimento de Engenharia; ◆ Museu Militar – espaço museológico; ◆ Instituto do Turismo Militar. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participar na área agroindustrial e Turismo Militar como aspetos diferenciadores do concelho;
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gabinete de apoio ao Desenvolvimento e Empreendedorismo Local (GADEL): <ul style="list-style-type: none"> ■ Viveiros Empresas ao nível do ensino básico e secundário; ■ Recolhe de Curricula Vita - CV e entrega dos mesmos às empresas que necessitam. ◆ Criar o prémio de empreendedorismo; ◆ Indústrias Culturais e Criativas – prémios; ◆ Reabilitação urbana, especialização / Inovação; ◆ Centro social da Atalaia: apoio domiciliário, centro de dia, creche, Santa casa da Misericórdia, Loja Social; ◆ CDN – Centros de Negócios (promoção e divulgação); ◆ Espaços no centro, junto à Loja do Cidadão destinados a “pequenas empresas” que se queiram instalar; ◆ Empresas Âncora: <ul style="list-style-type: none"> ■ Espaço Mecânico ■ Gonfersol ■ Bioanalítica ■ Batadec ◆ Enquadramento no P2020 através do Barquinha2020. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fazer levantamento das potencialidades regionais e perceber os sectores estratégicos (especialização); ◆ Estímulo por parte das CM E GADEL (apoio na identificação da oportunidade e consequentes necessidades) – 1ª fase do processo de empreendedorismo; ◆ Direcionamento para entidades com valências especializadas, nomeadamente a NERSANT (planos de negócios, financiamento, etc) e para a TAGUSVALLEY (vertente tecnológica e fazer ponte com o IPT); ◆ Enquadramento com o P2020.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Possibilidade de criar uma rede de mentores e talvez mesmo B.A. (através de alguns empresários e empresas âncora que já apoiam na iniciativa “Viveiros Empresas”, que se mostram recetíveis e interessados). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “Protocolos” e comunicação com universidades e entidades com valências capazes de apoiar os empreendedores; ◆ Em termos do sistema científico é importante procurar parcerias com institutos fora da região, quando as valências necessárias não se encontram dentro da mesma.
DINAMIZAÇÃO ECOSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ GADEL; ◆ Bancas de empreendedorismo; ◆ Media Regionais e alguns Nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “Criar o Prémio Empreendedorismo” em âmbito regional: <ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer selecção de projetos por município e apresentá-los em âmbito regional para angariar potenciais investidores (porque pode ou não haver interessados no município).

IPT	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Perceber como se pode fazer a inversão da queda do número de alunos; ◆ Empreendedorismo e Inovação ser desenvolvido em todas as atividades na preparação dos Cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Perceber como a Região se pode organizar para trazer mais projetos de empreendedorismo.
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participação na formação da Rede de Formação Tecnológica do Médio Tejo; ◆ Rede de Formação Dual (ligar os TESP ao mercado de trabalho – cursos protocolados com todos os municípios e agora com empresas). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CIMT liderar a articulação da Rede; ◆ Todos têm que saber qual o seu papel na Rede (IPT; NERSANT, TAGUSVALLEY, CM)
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Parcerias com empresas (IBM), NERSANT, TAGUSVALLEY, escolas, CM; ◆ Algumas competências têm que ser melhor ajustadas aquilo que é ou deverá ser o papel de determinadas entidades 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A CIMT lidera a Rede e divulga-a para fora; ◆ O IPT tem a função de conhecimento e ensino ou seja criar a cultura empreendedora; o NERSANT e o TAGUSVALLEY cariz empresarial tendo um papel de desenvolver modelos e planos de negócio, as CM legalizar e promover.
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Laboratórios abertos para escolas (criatividade, design, tecnologia e gestão). ◆ Centro de Empreendedorismo e Inovação do IPT (despertar o espírito empreendedor na preparação ao longo da vida); ◆ PoliEmpreende ajudar a interligar a escola de gestão e de tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incubadoras temáticas ou orientadas para a especialização produtiva (quem vai gerir essas incubadoras?); ◆ As ações têm que ser produtivas e associadas às necessidades das grandes empresas da região (Renova, Palser, Mitsubishi...) ◆ Financiamento (B.A ou outros com massa crítica).

NERSANT	REDE EMPREENDEDORISMO INTERNA	REDE EMPREENDEDORISMO REGIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Captar empresários/empreendedores para a região e continuar a desenvolver o trabalho que têm vindo a fazer desde 1998, com os empresários da região, refinando metodologias; ◆ Tipologia de Empreendedorismo de base local; ◆ Intervenção ao nível do ensino com escolas do 1º ciclo, 2º e 3º ciclo e secundário; 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Perceber como a Região se pode organizar para trazer mais projetos de empreendedorismo. ◆ A NERSANT tem uma lógica de visão empresarial para o empreendedorismo, de criação de valor
ESTRUTURAÇÃO MODELO GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Apoio à criação efetiva de empresas, recebendo e apoiando desde a fase inicial, aplicando metodologias de teste à ideia de negócio inicial, auxílio na construção e validação do plano de negócio e financiamento (BA); ◆ Criação da empresa, acompanhamento durante 2 anos durante a atividade; ◆ Em 2014 de 470 ideias conseguiram ajudar a criara 104 empresas, destas 90 empresas são de base local. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Todos têm que saber qual o seu papel na Rede, os processos têm que funcionar e tem que existir financiamento com massa crítica.
ARTICULAÇÃO ENTRE AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Parcerias com empresários, IPT, GAL, IEF, escolas, BA, entidades financeiras; ◆ Falta ligação com Politécnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CIMT ter papel de liderança, colocar os atores cada um no seu “sítio”; ◆ Esta Rede terá que ter validação tecnológica, ◆ A rede deve ter áreas de especialização (ou seja, saber quem “faz o quê” e o que “já se faz”); ◆ Incluir todos os agentes relevantes do Médio Tejo (lógica da liderança e da complementaridade).
DINAMIZAÇÃO ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Possuem 6 pontos de atendimento o desafio é criar ligações com os municípios; ◆ Sítio de empreendedor (aplicação de controlo de gestão e CRM); ◆ Clube mentores (58 mentores); ◆ Bolsa de equipamentos partilháveis; ◆ Clube BA. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Criação de fundos para microcrédito; ◆ Devem surgir mais Clubes de Business Angels.

ANEXO II – AÇÕES PARA UMA AGENDA GLOBAL PARA O EMPREENDEDORISMO NO MT

Neste anexo apresenta-se na tabela seguinte a listagem inicial de ações e objetivos (estratégicos e operacionais) remetidos para as entidades do ecossistema que mais diretamente participaram neste documento.

A organização final dos objetivos estratégicos/ intervenção/ ações foi o resultado de um processo de inquirição e de interação relativamente demorado, sendo a sua coerência final assegurada no capítulo 7 deste relatório, tendo em consideração as prioridades atribuídas (cronograma de implementação sugerido) pelos atores envolvido

Objetivos Estratégicos / Operacionais	Ações a Implementar	Período Temporal				
OE1 – Desenvolver e fortalecer a articulação entre os atores (movitando a interação e a eficácia das iniciativas pela coordenação de esforços)		2016	2017	2018	2019	2020
OP01 - Articulação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Dinamização de um Conselho Estratégico que preside à implementação e desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor do Médio Tejo Formação de conselhos empresariais e de empreendedorismo municipais, base do Conselho Estratégico Fórum de articulação de instituições de apoio ao empreendedorismo 					
OP02 - Modernização Administrativa/Redução custos contexto	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um grupo de trabalho conjunto (participado pelos Gabinetes de Apoio ao Empresário) para eliminação de procedimentos dispensáveis (desmaterialização de processos) e agilização dos processos de apoio aos potenciais empreendedores e disponibilização de serviços online Dinamização e articulação de uma rede de espaços de localização empresarial da região e espaços devolutos a serem reabilitados e regenerados para atividades empreendedoras Promoção da eficácia da Rede de Gabinetes de Apoio ao Empresário Criação de uma Via Prioritária similar à "Tomarinveste" 					
OP03 - Cultura Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> Bolsas Empreendedoras em Rede Bolsa de ideias empreendedoras Ciclo de eventos com o objetivo de reforçar a ligação entre SCT, Ensino, Empresas e Empreendedores Prémio para a melhor iniciativa empreendedora Experiências Empreendedoras e visitas a empresas Sessões de formação para fornecer metodologias/ferramentas para consolidar as boas práticas dos projetos (económicas e técnicas) Feira do Empreendedorismo do Médio Tejo Ciclo de workshops para o empreendedorismo (13 municípios da região) 					
OP04 - Marketing Territorial	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Marketing Territorial - Criação e validação de uma imagem comum para o Médio Tejo Dinamização de uma agenda comum de eventos sugeridos pelos atores mais relevantes Criação do Portal do Empreendedorismo do Médio Tejo com uma formatação assente nos casos de sucesso nacionais e internacionais (InvestBraga, Madrid Emprénde, Barcelona Ativa...) Elaboração de um mapa interativo, disponível no Portal, contendo a rede de espaços de localização empresarial, espaços devolutos a reabilitar Identificação de infraestruturas de apoio ao empreendedorismo e equipamentos coletivos de suporte existentes no território Brochura online - "Investir no Médio Tejo" Elaboração de um documento "Economia do Médio Tejo em números" que informa/carateriza os aspetos mais relevantes do Médio Tejo Criação de um menu no Portal com links para redes externas de interesse Assessoria de imprensa conjunta e articulada para todo o território do Médio Tejo - Convite a opinion makers Divulgação/dar a conhecer o potencial e a qualidade de vida na região, de modo a atrair e fixar pessoas e novos potenciais empreendedores 					
OE2 - Apoiar o empreendedorismo ao longo da vida do empreendedor - estimulando as iniciativas de empreendedores espontâneos (vocacionais) ou motivados por necessidade, atravessando os ciclos de vida das empresas e das						
OP05 - Educar para o empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> "Erasmus" de empreendedores Estender o Projeto de ensino para o empreendedorismo a todas as escolas do MT Atrair e manter "jovens quadros" na região, desafiando-os a criarem os seus projetos Ciclo de seminários sobre empreendedorismo e discussão de temáticas relacionadas com a região Rede de formação profissional regional qualificada que responda às reais necessidades de formação de capital humano da região 					
OP06 - Implementar ideias de negócio	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar os promotores no teste de conceito do projeto, na fase inicial, utilizando metodologias e ferramentas de apoio à decisão numa fase pré-competitiva, mitigando os riscos do mercado 					
OP07 - Desenvolver aptidões para o negócio	<ul style="list-style-type: none"> Sessões de formação/ coaching em gestão de empresa Criação de uma bolsa de mentores 					

Fonte: B'TEN

Objetivos Estratégicos / Operacionais		Ações a Implementar	Período Temporal				
			2016	2017	2018	2019	2020
OE3 – Orientar o foco de atuação para a especialização inteligente – apostando no crescimento sustentável em sectores que podem incrementar a produtividade da região							
OP08 - Especialização Inteligente	<ul style="list-style-type: none"> Criação de grupos temáticos, de acordo com a especialização setorial do território - floresta, turismo, logística e infraestruturas de transporte, agroalimentar que potenciem ações para a afirmação competitiva da região 						
OP09 - Parcerias Inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de open innovation, associando empresas maiores a mais pequenas e a spinoffs de instituições do SCTN Matching entre necessidades de apoio na área da inovação e tecnologia de um projeto e entidades com o perfil para facultar esse apoio 						
OE4 – Valorizar os recursos endógenos - atraindo iniciativas inovadoras para modernização dos sectores tradicionais							
OP10 - Valorizar das competências de base local	<ul style="list-style-type: none"> Dinamização do empreendedorismo e da inovação nas cadeias de valor de especialização da região Estímulo à colaboração entre as PME locais, por forma a melhorar as condições de promoção e comercialização dos seus produtos (montagem de redes de distribuição) Estruturação de produtos turísticos e valorização de iniciativas empreendedoras (cultural, nativa, social,...) Valorização de recursos endógenos 						
OE5 - Promover o empreendedorismo para a coesão - apoiando as ações de empreendedorismo por necessidade e criando emprego novo qualificado nas atividades que contribuem para o bem-estar social							
OP11 - Criar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Sessões de tutoria personalizada e acompanhamento: sessões individuais com cada projeto para apoio e resolução de dúvidas da equipa, em cada etapa do processo Identificação de oportunidades e ligação com o mercado, promovendo o encontro com potenciais clientes Disponibilização dos recursos comuns partilhados pela Rede Disponibilização da bolsa de ideias no Portal para aproveitamento por aqueles que necessitam de uma boa ideia para empreender 						
OE6 - Dinamizar o empreendedorismo para a competitividade – incentivando as iniciativas dos empreendedores por vocação, o intraempreendedorismo e a aceleração de negócios para mercados internacionais							
OP12 - Incubar	<ul style="list-style-type: none"> Projeto - "Desenvolver uma startup para o MT": assegurar que quem começa um novo negócio encontra condições de acolhimento e apoio na definição de modelo de negócio, teste e validação, numa fase pré-mercado Desenvolvimento de rede de incubadoras do MT, associada a rede de mentores e peritos setoriais associados a cada uma Desenvolvimento de uma APP para o ecossistema do MT 						
OP13 - Inovar	<ul style="list-style-type: none"> Estruturação de uma rede de transferência de tecnologia para a valorização do Médio Tejo Criação de uma Bolsa de tecnologias pré-validadas com potencial de desenvolvimento e incorporação em projetos 						
OP14 - Financiar	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um grupo de trabalho que possibilite o acesso a informação clara e objetiva sobre financiamento e incentivos regionais, nacionais e internacionais Realização de eventos de matching (Projetos - Investidores) Dinamização de clube de investidores e Business Angels do MT Apoio na procura de parceiros 						
OP15 - Acelerar	<ul style="list-style-type: none"> Promover a presença internacional das PME da região, nos mercados internacionais, com incorporação dos canais digitais nas estratégias de internacionalização Promover encontros entre as grandes empresas e as PME e as startup da região Apresentação das Startups regionais, noutras geografias, por exemplo através da PORTUGALVENTURE 						

Fonte: B'TEN



Av. República, 44, 4º Dto
1050-194 Lisboa
T. +351 213 588 050
bten@bten.pt

www.bten.pt