

D5. “Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo”

Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo 2011-2015 para a Região Oeste

OESTE CIM

Comunidade Intermunicipal do Oeste

Sumário Executivo

Tendo por base o conhecimento recolhido na Auditoria Territorial do Sistema Regional de Apoio ao Empreendedor determinaram-se vetores estratégicos em torno dos quais se deve apoiar a estratégia regional de apoio ao empreendedorismo.

A Visão proposta para a Região do Oeste, no que respeita ao empreendedorismo, pode então ser definida do seguinte modo:

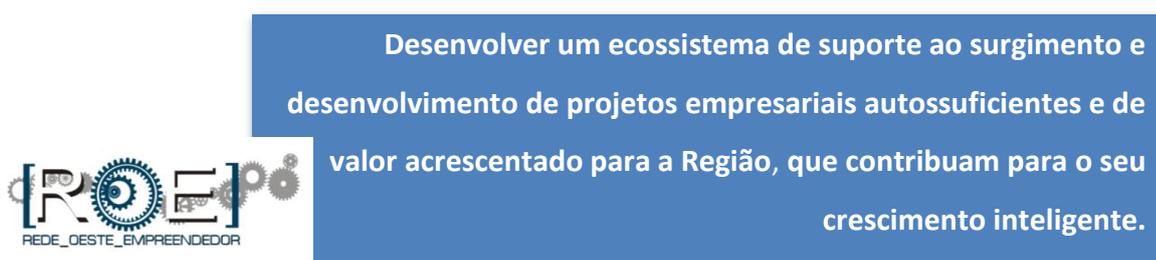


Figura i. Visão da Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo.

Fonte: SPI, 2012.

A Visão estratégica deve ser ancorada nos seguintes objetivos estratégicos:

- | **Objetivo Estratégico 1.** Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade das pessoas e empresas da Região Oeste
- | **Objetivo Estratégico 2.** Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia

O primeiro objetivo exige uma abordagem transversal que garanta a sua continuidade no tempo e no espaço, no sentido de consciencializar a comunidade local para a importância do empreendedorismo e para a disseminação do espírito e atitude empreendedoras não só nos mais novos, mas em toda a população do Oeste.

Por sua vez, o apoio deverá considerar os interesses e necessidades específicas do empreendedor, ao invés de se concentrar nos serviços disponibilizados. Estes deverão ser determinados pelo nível de conhecimento e maturidade do projeto empresarial, assumindo-se que as competências necessárias para começar uma empresa são distintas das competências necessárias para “navegar” uma empresa após os primeiros anos de vida, que por seu turno são diferentes da gestão de *spin-offs* provenientes de uma média ou grande empresa.

A criação de um quadro propício à valorização de ideias de negócio releva a necessidade de colocar em prática **uma rede de organizações a trabalhar em conjunto de forma a**

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



proporcionar o devido apoio aos empreendedores. O modelo a implementar deverá assentar na responsabilização e clara atribuição de papéis às seguintes entidades:

- À Oeste CIM cabe o papel de gestão e coordenação da Rede bem como a sua monitorização e consequente introdução de melhorias;
- Aos Municípios como Gabinetes Municipais de Apoio ao Empreendedor (GAE), aos quais compete a função de front-office/primeiro ponto de contacto com os empreendedores, o que corresponde às funções de orientação, triagem e encaminhamento;
- Às Entidades de Apoio ao Empreendedor (EAE) regionais ou locais, presentes no território, pertence a prestação de serviços de acordo com as suas competências e fase de maturação do empreendedor / empresa, organizadas em rede, de acordo com o elenco de competências já descritas em parágrafo anterior.

Este desafio deverá considerar o diagnóstico efetuado, nomeadamente os recursos disponíveis e eventuais limitações do processo, evitando seguir caminhos generalistas ou pré-formatados em outras iniciativas. Neste sentido, **no presente documento estabelecem-se prioridades, identificam-se as áreas prioritárias de intervenção e equacionam-se vetores integrados de atuação, num quadro de alteração do paradigma vigente em Portugal do apoio ao empreendedorismo.**



Figura 1. Mudança de paradigma do apoio ao empreendedor.

Fonte: SPI, 2012

O Plano de Ação delineado engloba um conjunto de fichas de ação, estruturadas de forma lógica da seguinte forma:

A1. CRIAÇÃO DA REDE OESTE EMPREENDEDOR

A2. PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ROE

- A2.1. Manual de Apoio ao Empreendedor
- A2.2. Website "Rede Oeste Empreendedor"

A3. PROGRAMA DE PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS

A4. CADEIA DE VALOR DE APOIO AO EMPREENDEDOR

- A4.1 Programa de Sensibilização e Informação
- A4.2 Ateliês de Ideias
- A4.3 Concurso de Ideias Oeste CIM
- A4.4 Ações Coletivas de Maturação de Ideias
- A4.5. Programa de Formação Coletiva Especializada
- A4.6. Programa de Assistência Especializada à Medida

A5. VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA

A6. PROMOÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

Figura 2. Carteira de ações.

Fonte: SPI, 2012.

A concretização da estratégia depende da capacidade de implementar um plano de ação que respeite os pressupostos e as metas de sucesso definidas, conducentes a resultados convenientemente monitorizados, alimentadores de ciclos de melhoria.

O modelo de governação (D6.) deverá estabelecer e comprometer as entidades responsáveis pela prossecução das ações.

Agosto de 2012,

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

Índice

1. ENQUADRAMENTO	3
1.1. Operação imaterial de promoção do empreendedorismo	3
1.2. Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo 2011-2015 para a Região Oeste	4
1.2.1. Objetivos	4
1.2.2. Metodologia	5
3. ESTRATÉGIA REGIONAL DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO	12
3.1. Introdução	12
3.2. Conceitos orientadores da estratégia	14
3.3. Visão	17
3.4. Objetivos estratégicos	18
3.4.1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste	18
3.4.2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia	21
3.5. Pressupostos de sucesso	26
3.6. Metas de sucesso 2015	28
4. PLANO DE AÇÃO	30
4.1. Introdução	30
4.2. Fichas de ações de promoção do empreendedorismo	34
5. CALENDARIZAÇÃO	72
ANEXO I. REDE OESTE EMPREENDEDOR	73
ANEXO II. REDE ESCOLAR DA REGIÃO OESTE	74

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



Índice de Figuras

Figura 1. Mudança de paradigma do apoio ao empreendedor.....	ii
Figura 2. Carteira de ações.....	iii
Figura 3. Esquema metodológico da metodologia a implementar.....	6
Figura 4. Elementos base da Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo.....	13
Figura 5. Pilares e iniciativas emblemáticas “Europa 2020”.....	15
Figura 6. Ideias chave para a concretização regional de estratégias de especialização inteligente.....	16
Figura 7. Três níveis a considerar na promoção do empreendedorismo.....	17
Figura 8. Visão da Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo.....	18
Figura 9. Educação e Formação – incorporação do empreendedorismo.....	19
Figura 10. Ecossistema empreendedor.....	21
Figura 11. Ciclo do empreendedor - desde a ideia até à existência de uma empresa consolidada no mercado.....	22
Figura 12. Proposta de modelo de funcionamento da Rede de Apoio ao Empreendedorismo do Oeste.....	25
Figura 13. Mudança de paradigma do apoio ao empreendedor.....	30
Figura 14. Carteira de ações.....	31
Figura 15. Alguns nichos de mercado associados às atividades em que o Oeste se especializa.....	70

Índice de Tabelas

Tabela 1. Bateria proposta de indicadores.....	29
Tabela 2. Matriz de impacto das ações previstas na implementação dos objetivos estratégicos.....	32
Tabela 3. Matriz de impacto das ações previstas nas etapas de apoio ao empreendedor.....	33
Tabela 4. Suportes a prever no Plano de Comunicação e Divulgação.....	39
Tabela 5. Proposta de cronograma de execução do Plano de Ação.....	72
Tabela 6. Rede Oeste Empreendedor, por município.....	73
Tabela 7. Rede Escolar pública e privada/cooperativa, por município.....	74

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



1. Enquadramento

1.1. Operação imaterial de promoção do empreendedorismo

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

Considerando as características e dinâmica do tecido económico, social e associativo deste território, entendeu-se a urgência de criar mecanismos eficazes que possam revelar as potencialidades da Região Oeste, através de iniciativas em rede, com elevada amplitude e transversalidade setorial, que reforcem o empreendedorismo local e garantam os necessários suportes à sua dinamização e apoio.

Este objetivo será cumprido através da execução de ações para a promoção do empreendedorismo, essencialmente de cariz imaterial, e da atuação regional em rede ancorada na **Comunidade Intermunicipal do Oeste**, apoiadas no diagnóstico estratégico das fragilidades e potencialidades do território, articulado com a envolvente e as parcerias daí decorrentes.

No âmbito da Operação Imaterial de promoção ao empreendedorismo, a elaboração do Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo a nível regional visa planear, da forma mais adequada, a gestão em rede dos investimentos realizados e a realizar na área de apoio às empresas. Por outro lado, este planeamento irá permitir efetuar uma inventariação e caracterização dos atores locais, sub-regionais e regionais que poderão formar uma rede consistente de apoio ao empreendedor, garantindo a otimização dos seus recursos e ações. **Espera-se também que as sinergias geradas entre os vários agentes possam criar economias de escala.**

A implementação do Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo deverá ter um impacto positivo na Região Oeste, refletido no aumento da capacidade empreendedora (rede estrutural de apoio) através do **(i)** incentivo ao aumento de novas empresas, **(ii)** do

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



acompanhamento de novas empresas na fase de arranque a qual é simultaneamente a mais difícil e onde se nota uma maior dificuldade de sobrevivência; **(iii)** da identificação de novas oportunidades de investimento e financiamento para o território e para as empresas; **(iv)** da garantia de disseminação dos resultados; **(v)** da subsistência destas iniciativas no território pelas ações desenvolvidas junto das populações jovens, trabalhando para a existência de uma cultura de risco e empreendedorismo.

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

1.2. Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo 2011-2015 para a Região Oeste

Integrado na Operação Imaterial de Promoção do Empreendedorismo, o Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo Oeste CIM 2011-2015 (PATPE11-15) será materializado em duas atividades: a elaboração do Plano de Ação e a Monitorização da sua implementação. Os objetivos e a metodologia global de execução do plano encontram-se apresentados neste ponto.

1.2.1. Objetivos

Como peça chave da ROE, o Plano tem como objetivo geral os próprios objetivos da Rede: Promover a criação de um ecossistema empreendedor, apoiado na estruturação e coordenação de uma rede regional que contribua para favorecer a criação de sinergias e de condições de eficácia no domínio do apoio ao empreendedorismo de base local através de:

- | Desenvolvimento de um conjunto de ações com vista à integração e disponibilização de serviços em rede;

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



- | Facilitação do acesso a instrumentos de apoio à criação de empresas de forma a estimular os empreendedores a criar empresas na região;
- | Promoção de uma lógica de proximidade e contacto direto com o empreendedor.
- | Apoiar no mapeamento das condições atuais e potenciais de apoio ao empreendedorismo;
- | Contribuir para o reforço do potencial empreendedor apoiado na valorização das especificidades regionais, nomeadamente através da identificação e valorização das apostas estratégicas de cada município e respetivas oportunidades associadas;
- | Apoiar no desenvolvimento de redes territoriais fortes e informais entre entidades locais e regionais que possam apoiar na construção de uma rede efetiva de apoio ao empreendedor;
- | Promover uma cultura de empreendedorismo e capacitação organizacional, sustentada pelo trabalho em rede das entidades que prestam apoio ao empreendedor em todo o território regional;
- | Propor ações concretas de apoio ao empreendedorismo com base no conhecimento detalhado do potencial regional, nomeadamente, a uniformização das respostas e mecanismos de apoio e apoiar na sua materialização;
- | Propor um ambiente estruturado de apoio à atividade económica, fomentando o fluxo de informação.

1.2.2. Metodologia

A elaboração do PATPE11-15 será a âncora de todo o processo de apoio ao empreendedorismo, apresentando as propostas de ação a desenvolver, agentes a envolver e redes a criar. Numa lógica de transversalidade, pretende-se apostar numa abordagem interdisciplinar e supramunicipal da operação, maximizando a gestão de recursos. Considerando a temática e a diversidade de agentes envolvidos, a operação pode-se considerar complexa, pelo que destacamos as **6 etapas fundamentais**, nas quais assenta a metodologia a adotar:

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:





Figura 3. Esquema metodológico da metodologia a implementar.

Fonte: SPI, 2012.

A primeira etapa coincide com as tarefas de **planeamento geral do trabalho** e com a análise de toda a informação facultada pela CIM e pelos vários parceiros considerados estruturantes na construção de uma rede de proximidade para a correta construção da **auditoria territorial**.

Na etapa seguinte serão estabelecidos critérios de escolha de boas práticas referentes a estratégias de apoio ao empreendedorismo local e selecionadas, quais os mais pertinentes para uma análise detalhada de *benchmarking*. A partir do conhecimento adquirido acerca do território será elaborado o plano de ação territorial para a promoção do empreendedorismo. Para tal serão definidas a **estratégia** regional de apoio ao empreendedorismo e identificadas **ações** de suporte ao empreendedorismo. A estruturação de modelo de governação irá permitir definir o **papel que cada parceiro pode ter na execução do Plano de Ação e estruturar o modelo de governação da Rede Oeste Empreendedor**, nomeadamente no que diz respeito a competências, gestão, monitorização e acompanhamento. Após a identificação e análise de iniciativas-piloto será estruturado o seu modelo de implementação.

A Fase 2 correspondente à monitorização do Plano de Ação decorrerá ao longo de 12 meses e integra três tarefas complementares:

- | **Proposta de Estrutura e Sistema de Monitorização.**
- | **Desenvolvimento de um Barómetro de Monitorização do Plano de Ação.**
- | **Gestão de resultados e monitorização.**

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



2. Condicionantes à implementação da estratégia

A análise efetuada aos serviços de apoio ao empreendedor na Região Oeste, patente no relatório **D2. Auditoria Territorial ao Apoio ao Empreendedor** tornou visível um conjunto de circunstâncias que importa considerar como **ponto de partida para o desenho da Estratégia e Plano de Ação**:

Lacunas no acompanhamento do empreendedor ao longo do seu ciclo de vida

O acompanhamento individual e à medida do empreendedor ao longo do seu processo de criação de empresa são pouco frequentes, sendo que apenas algumas entidades referem a sua disponibilização mas em etapas muito concretas do ciclo. É manifesta uma concentração do apoio na fase de capacitação técnica e uma menor frequência de acompanhamento dos empreendedores em fases posteriores, aquando do arranque e pós-arranque da empresa, altura em que se verificam grandes dificuldades de consolidação e adaptação às exigências do mercado. Assim, no que se refere a etapas foi possível retirar as seguintes conclusões:

- **Sensibilização e promoção do espírito empreendedor** - as iniciativas existentes são fragmentadas no espaço e há uma escassez aparente de iniciativas eminentemente práticas, tanto destinadas a estudantes como ao público em geral. Contudo, algumas entidades contrariam este cenário¹. Os bons resultados recomendam o seu alargamento para o âmbito regional.
- **Pré-capacitação do empreendedor** - o apoio é prestado frequentemente por entidades locais que analisam e avaliam as ideias e projetos, verificando a sua viabilidade de negócio. No entanto, os municípios de Nazaré, Bombarral, Cadaval, Sobral de Monte Agraço e Arruda dos Vinhos apenas usufruem da intervenção regional de entidades como a AERLIS, a AIRO, a CAERO e a ADRO, pelo que será necessário garantir este apoio nesta fase.
- **Capacitação do empreendedor** - os serviços disponibilizados no território assentam fundamentalmente no apoio técnico (elaboração de candidaturas, planos de negócio, apoio jurídico, etc.) e na formação especializada, verificando-se a existência de entidades de formação como a ADEPE, a CAERO, a AIRO, a AERLIS que oferecem um

¹ Escola Secundária de Peniche e Escola Secundária de Madeira Torres.

plano à medida do empreendedor, considerando as suas necessidades específicas. No entanto, refira-se que a atuação de algumas das entidades referenciadas no diagnóstico focaliza-se em setores específicos como o setor das pescas e outros recursos marítimos, no caso da FORMAR, no setor agrícola e da pecuária, no caso da COOPQUER, e na indústria metalúrgica e metalomecânica, no caso do CENFIM. Nesta fase, as entidades de apoio empresarial/associações de desenvolvimento local prestam um apoio fundamental na análise das oportunidades e riscos para um público-alvo mais abrangente. No que se refere ao público desempregado, o IEFP tem um papel importante na preparação e capacitação dos empreendedores. O apoio a projetos de dinamização das zonas rurais é feito através da entidade gestora do Eixo 3 do PRODER no território – a Leader Oeste – que, nesta etapa disponibiliza consultoria e apoio técnico para projetos complementares ao rendimento agrícola e numa perspetiva de diversificação da economia local.

- **Criação e arranque do projeto empresarial** - o apoio revela-se incipiente, pelo facto de um número reduzido de entidades prestarem apoio em termos de criação das condições formais para a criação da empresa. Do conjunto de entidades analisadas, verificou-se apenas que Caldas da Rainha, Torres Vedras, Alenquer e Lourinhã possuem apoio local nesta área, através da AIRO (sede nas Caldas da Rainha), do Gabinete de Apoio às Empresas do município de Torres Vedras e da CAERO (sede em Torres Vedras), da ACICA (Alenquer) e do Gabinete de Apoio ao Empresário do município da Lourinhã, respetivamente.
- **Acompanhamento pós arranque** - acompanhamento significativo por parte de algumas entidades de âmbito regional como a AIRO, a AERLIS e a CAERO. Nem todas as entidades que atuam localmente prestam um serviço de apoio efetivo na etapa pós-arranque, pelo que este acompanhamento deverá ser reforçado e alargado geograficamente. No entanto, há que sublinhar o apoio prestado na divulgação das empresas para o mercado utilizando canais de comunicação das entidades e o apoio à internacionalização que algumas entidades prestam localmente (ex. ADEB e Fábrica do Empreendedor no caso do município de Alcobaça).

Inexistência de uma estratégia transversal de promoção do empreendedorismo junto de adultos ativos ou jovens

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



Apesar de se considerar a educação para o empreendedorismo fundamental para o desenvolvimento do indivíduo, não se verifica a existência de uma estratégia consistente seja para adultos ativos (desempregados ou empregados), seja para jovens estudantes. A este facto acresce a consideração descrita em página anterior, que descreve a escassa utilização da componente prática para a sensibilização para o empreendedorismo, em detrimento de iniciativas teóricas.

Atuação descoordenada a nível regional das entidades de apoio ao empreendedor

Considerando o elevado número de entidades que atuam no território à escala local e regional verifica-se alguma dificuldade de estruturação dos serviços, de acordo com o ciclo de apoio ao empreendedor. Segundo a análise efetuada, verifica-se por vezes uma duplicação de ações num mesmo município, enquanto outros não possuem qualquer tipo de apoio. A maioria das iniciativas são realizadas de modo individual e pontual, no que resulta alguma fragilidade em constituir parcerias sólidas que permitam implementar atividades sólidas e consistentes. O planeamento das atividades de promoção do empreendedorismo deverá, deste modo, **considerar a coordenação entre entidades que atuam nos mesmos domínios**, para que não haja duplicação de esforços (por ex.: ações de divulgação a ocorrer no mesmo mês, no mesmo concelho) e para que as ações tenham um impacto mais positivo (por ex.: nas escolas em que são implementadas ações práticas sobre o empreendedorismo deverá ser feito um trabalho de preparação do público estudante para a temática). Para colmatar estas desigualdades de intervenção entre as entidades, reforça-se a pertinência do aproveitamento das sinergias resultantes das parcerias, através da otimização de recursos sejam eles humanos, físicos ou financeiros durante o planeamento e implementação de ações (formações, concursos, palestras, apoio técnico, etc.) de todas as etapas do apoio ao empreendedor.

A abrangência da atuação das entidades de apoio

A Rede Oeste Empreendedor compreende entidades de âmbito local e outras de âmbito regional nomeadamente a Leader Oeste (com sede em Cadaval), a AIRO (com sede nas Caldas da Rainha), a ADRO (com sede em Torres Vedras) que atua em toda a Região Oeste; a CAERO (com sede em Torres Vedras) que atua nos municípios de Torres Vedras, Sobral de Monte Agraço, Lourinhã e Alenquer; a AERLIS (com sede em Oeiras e com delegações em Sintra e

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



Carregado) que atua nos municípios de Sobral de Monte Agraço, Arruda dos Vinhos, Cadaval, Lourinhã, Torres Vedras e Alenquer; a ACIRO (com sede em Torres Vedras) que atua nos municípios de Torres Vedras, Lourinhã, Cadaval e Sobral de Monte Agraço. Apesar de todo o mapeamento ter como referência o apoio prestado pelas entidades que atuam no Oeste, interessa avaliar a intervenção efetiva destas entidades em cada concelho, uma vez que nem sempre se verifica disponibilidade por parte dos potenciais empreendedores para se deslocarem, pelo que o apoio ao empreendedor localizado noutros concelhos poderá não se concretizar. Importa aferir portanto qual é a eficácia da intervenção das entidades, seja em termos de disponibilidade de apoio, qualidade dos serviços prestados e impactos das suas ações no território.

Refira-se, no entanto, que a AERLIS assegurar o apoio aos empreendedores, em todas as etapas, tendo capacidade para dar resposta às solicitações dos mesmos em qualquer um dos municípios de intervenção.

Concentração do apoio nos territórios mais dinâmicos

A análise das etapas de Apoio ao Empreendedorismo permitiu aferir a existência de todas as fases de apoio no Oeste, no entanto, verifica-se uma **tendência para a concentração do apoio aos empreendedores nos territórios demográfica e economicamente mais dinâmicos, designadamente Torres Vedras, Caldas da Rainha, Alcobaça e Alenquer** pela diversidade e multiplicidade de ações desenvolvidas e pelo facto de muitas das entidades estarem localizadas nestes municípios. Entre elas, destacam-se as entidades de dimensão regional como o estabelecimento de ensino superior Instituto Politécnico de Leiria (com escolas em Caldas da Rainha e Peniche), as associações de desenvolvimento do Oeste como a ADRO e as entidades de apoio empresarial regionais e locais (CAERO, ACIRO, AERLIS, AIRO, etc.).

Desde já, a análise do apoio prestado por município remeteu para uma maior dificuldade de acesso ao apoio no município de Bombarral e fragilidades significativas registadas nos municípios de Sobral de Monte Agraço e Arruda dos Vinhos e Nazaré.

Apesar desta situação revelar algumas desigualdade territoriais, é importante perceber a capacidade de cada uma dos municípios para absorver e tirar verdadeiramente partido das iniciativas, sejam elas locais ou regionais. Neste caso, será conveniente optar por uma

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



reestruturação das ações e a coordenação das ações conjuntas com vários parceiros, para que se adequem ao território em questão.

Com base na auditoria territorial e análise de casos práticos de redes/iniciativas de apoio existentes, apresenta-se, de seguida, a estratégia regional de apoio ao empreendedorismo do Oeste, que fixa o quadro de referência para o Plano de Ação, que visa orientar a implementação da Rede Oeste Empreendedor (ROE), descrito no capítulo 4 .

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



3. Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo

3.1. Introdução

De acordo com o conceito clássico da destruição criativa (Schumpeter, 1934), o empreendedorismo é visto como um mecanismo que permite a realocação de recursos de modos obsoletos para novos modos de produção. Este tem assim um papel fundamental de recuperação do equilíbrio empresarial. A existência de obstáculos e de condições desfavoráveis para o empreendedorismo na Região Oeste, nomeadamente de elevado risco poderá representar restrições ao desenvolvimento económico.

Portugal tem uma taxa de iniciativa empresarial tradicionalmente elevada, encontrando-se entre as mais elevadas na comparação internacional realizada. Desta constatação infere-se a necessidade de melhorar o suporte à maturação das iniciativas empresariais.

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

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

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:





Figura 4. Elementos base da Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo.

Fonte: SPI, 2012.

A Visão exprime a ambição do Oeste para os anos vindouros – admitindo-se o horizonte de 2015 para a concretização dos seus objetivos no âmbito do apoio ao empreendedorismo. A Visão consiste numa frase clara, inspiradora e concisa, que constituam uma referência para todos os intervenientes no processo associado, mas também a sua identificação com os desígnios que exprime. A Visão deve contudo ser alcançável, constituindo-se assim como fonte de motivação. Acima de tudo, para que todos se empenhem no seu sucesso, a visão deverá ser consensualizada, garantindo que seja facilmente interiorizada por todos os atores e que provoque a sua mobilização, em torno das ações planeadas.

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

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

correspondem a indicadores regionais e globais, podendo, aquando do plano de ação, haver necessidade de detalhar indicadores de sucesso por cada ação/atividade proposta.

3.2. Conceitos orientadores da estratégia

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

Num contexto de planeamento e programação do período 2014 – 2020, a União Europeia delineou a estratégia Europa 2020², um instrumento orientador da política comunitária na próxima década, com vista ao reforço da competitividade e coesão territorial.

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

As regiões assumem um papel central, porque constituem os primeiros parceiros institucionais das universidades, das diversas entidades do sector da investigação e da educação e das pequenas e médias empresas (PME), que são cruciais para o processo de inovação, tornando-se uma componente indispensável da estratégia «Europa 2020».

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

² http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm

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

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



Figura 5. Pilares e iniciativas emblemáticas “Europa 2020”.

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia, Europa 2020.

Para o presente projeto destaca-se, pelo seu alinhamento em termos de objetivos e metas, o pilar “*Smart Growth*”³ no qual se integra, como âncora, a iniciativa “Uma União de Inovação”⁴. O mote crescimento inteligente corresponde, em termos de políticas de desenvolvimento, à aposta na diversidade regional e na sua valorização e capitalização para o alcance de metas de desenvolvimento que contrariem e minimizem o impacto económico e social do atual contexto de crise. Afigura-se como estruturante, a delineação e implementação de estratégias de especialização inteligente, i.e., estratégias que, assegurando a concentração

³ “Crescimento inteligente - desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação”. Em Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, Bruxelas, 3.3.2010, COM (2010) 2020 final.

⁴ http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm

de recursos num número reduzido de prioridades e a coresponsabilização e participação dos vários agentes, **evitem a dispersão de investimento em diferentes setores maximizando assim o impacto dos investimentos no desenvolvimento socioeconómico e territorial da Região.**

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

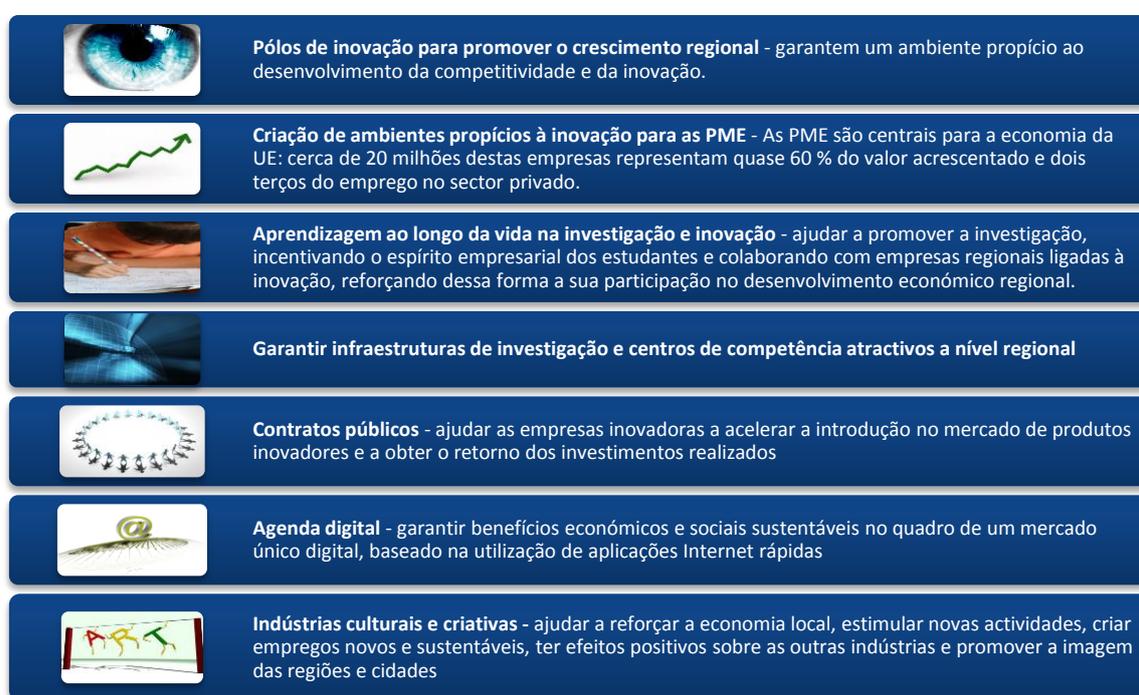


Figura 6. Ideias chave para a concretização regional de estratégias de especialização inteligente.

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia, Europa 2020.

Simultaneamente, o pilar do **crescimento inclusivo** assume uma importância fundamental através do fomento de uma economia de empregabilidade elevada marcada pela coesão económica, territorial e social. Este pilar deve assentar em estratégias de participação ativa dos cidadãos, na capacitação para novas ferramentas e conhecimentos tal como criatividade e o risco, e no incentivo a uma cultura de igualdade entre géneros e diferentes escalões etários.

Com base no exposto e tendo em consideração o diagnóstico da Região Oeste, afigura-se como prioritário que o desenho da estratégia seja sustentado nestes pilares –

crescimento/especialização inteligente e **crescimento inclusivo**. Para tal é relevante o trabalho em rede entre os inúmeros atores da região, com especial ênfase para as empresas e as entidades produtoras de conhecimento que poderão ser facilitadoras na garantia de uma posição de liderança em termos de inovação e competitividade.

3.3. Visão

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

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

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

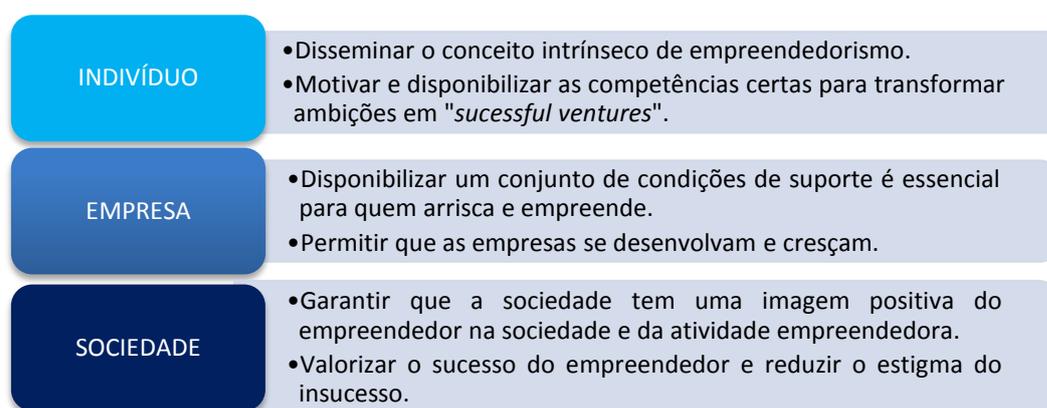


Figura 7. Três níveis a considerar na promoção do empreendedorismo.

Fonte: www.insme.org/documenti/Green_Paper_on_Entrepreneurship.pdf.

Com base no conhecimento do território, das suas possibilidades e condicionalismos, é apresentada na figura seguinte a visão proposta para a Região Oeste:



Desenvolver um ecossistema de suporte ao surgimento e desenvolvimento de projetos empresariais autossuficientes e de valor acrescentado para a Região, que contribuam para o seu crescimento inteligente.

Figura 8. Visão da Estratégia Regional de Apoio ao Empreendedorismo.
Fonte: SPI, 2012.

3.4. Objetivos estratégicos

A Rede de Apoio ao Empreendedor contempla o fomento e assistência em todo o ciclo do empreendedor: sensibilização, pré-capacitação, capacitação, criação e arranque da empresa e pós-arranque. A rede assume como função primordial a operacionalização dos objetivos estratégicos inerentes à Visão definida e descritos nos parágrafos seguintes.



Criar uma cultura de empreendedorismo que valorize a criatividade dos cidadãos e empresas da região Oeste



Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia

3.4.1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste

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

A figura seguinte, retirada do *Global Entrepreneurship Monitor 2010 (GEM)* mostra a opinião dos especialistas portugueses em relação ao contributo do sistema de educação e formação para o fomento do empreendedorismo. Os resultados dividem-se entre os níveis

Co-Financiamento:



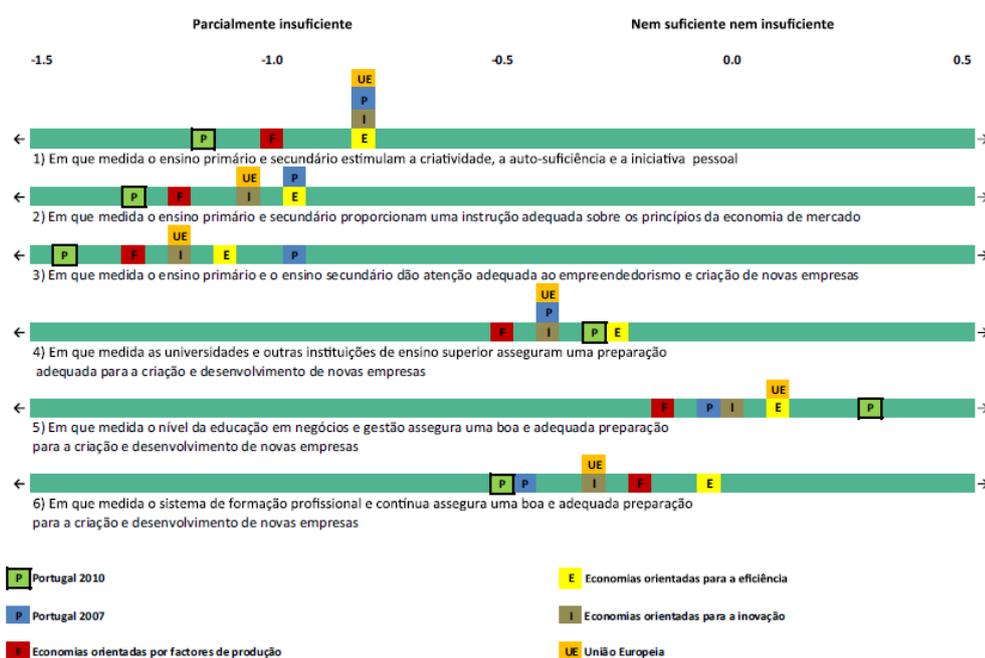
Promotor:



Apoio técnico:



“parcialmente insuficiente” e o “nem suficiente, nem insuficiente”. Neste contexto, “destacam-se como resultados mais desfavoráveis o grau em que o ensino primário e secundário estimulam a criatividade, a autossuficiência e a iniciativa pessoal, proporcionam uma instrução adequada sobre os princípios da economia de mercado e dão atenção adequada ao empreendedorismo e à criação de novas empresas País. Como resultado mais positivo, destaca-se o nível da educação em negócios e gestão, como forma de assegurar uma boa e adequada preparação para a criação e desenvolvimento de novas empresas, sendo que, nesta matéria, os especialistas relevam o papel das entidades do ensino superior”⁵.



Fonte: Sondagem a Especialistas 2007 e 2010

Figura 9. Educação e Formação – incorporação do empreendedorismo.

Fonte: GEM 2010, SPIVentures, IAPMEI, FLAD

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

⁵ GEM 2010

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

Pretende-se fomentar, por um lado, o **desenvolvimento de valores e princípios como a perseverança, a pró-atividade, a motivação/empenho, a capacidade de trabalho, o espírito crítico, a criatividade e a cooperação**, e por outro lado, **orientar esses esforços na direção pretendida através do reforço das competências em termos de gestão empresarial.**

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



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

Co-Financiamento:



Promotor:



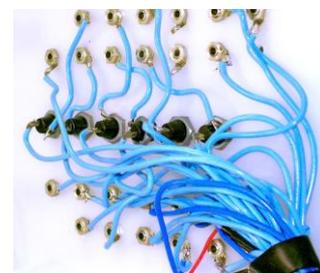
Apoio técnico:



No contexto da Região Oeste têm sido implementadas iniciativas de interesse no âmbito da sensibilização e promoção do empreendedorismo. Contudo, o seu caráter pontual e direcionado para segmentos específicos não tem produzido os efeitos e impacto desejados. Considerando o seu potencial, urge a sua reprodução com caráter regular, em rede e à escala regional, quer dirigidos a toda a população, quer especificamente para o público escolar.

3.4.2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia

Na Região Oeste existe um número elevado de pessoas com ideias e projetos para arranque de negócios próprios, mas que necessitam de orientação, motivação, informação e assistência apropriada. Muitos destes empreendedores não têm conhecimento do apoio atualmente existente para a criação de uma empresa ou para o seu financiamento.



Acresce que muitas vezes essas ideias não são exclusivamente de pessoas em nome individual, ou de parcerias de cidadãos, entre outros modelos possíveis. A própria dinâmica interna das empresas contém processos criativos, que carecem de cuidados análogos aos da criação de empresas, no sentido de promover o surgimento de inovação e/ou empreendedorismo dentro do quadro empresarial (intraempreendedorismo ou impreendedorismo). **O abandono de projetos em potencial representa uma oportunidade perdida para a região tirar partido da sua criatividade e engenho para a criação de riqueza e emprego.**

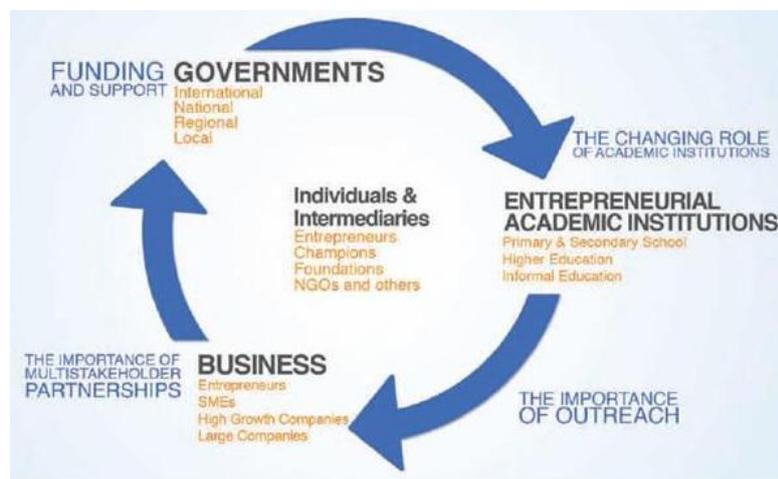


Figura 10. Ecosistema empreendedor.

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

A literatura sobre o tema realça a importância de intervir de forma integrada. Em primeiro lugar, desde logo na avaliação da ideia, tendo por base critérios práticos de análise de viabilidade futura do projeto. Em último lugar, o período pós-arranque deverá merecer atenção particular, uma vez que é frequentemente apontado como crítico em termos de sucesso empresarial. Coincidentemente foi exatamente nesta fase que foi possível constatar que as entidades de apoio público no Oeste apresentam ainda insuficiências em termos de apoio.

Os serviços a prestar deverão assim abranger o conjunto de parceiros (ver figura anterior) e respeitar diferentes etapas que respondam a necessidades que o empreendedor identifica ao longo do seu ciclo do empreendedor: **desde a identificação e avaliação da ideia de negócio até ao acompanhamento a empresas em processo de maturação (figura 9)**. Garantir-se-á assim um apoio de proximidade, permanente e persistente, de acordo com as necessidades de cada empreendedor, criando-se rotinas reconhecidas e acolhidas por todos de forma coordenada.



Figura 11. Ciclo do empreendedor - desde a ideia até à existência de uma empresa consolidada no mercado (3 a 5 anos).

Fonte: SPI, 2012.

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

Esta rede não existe no presente, existindo sim um conjunto de instituições com papéis de destaque, mas que operam individualmente. As componentes necessárias para a concretizar estão contudo disponíveis para mobilização, assumindo-se assim como objetivo a implementação de um **modelo funcional coerente para uma articulação e comunicação**

constante, de molde a promover a ação integrada e em rede das entidades. Para concretizar o modelo descrito é necessário produzir os seguintes resultados intermédios:

a) Garantir o fornecimento de serviços que correspondam ao leque de necessidades dos empreendedores.

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

1. Na fase de identificação e avaliação da ideia:

- a. Análise de perfil;
- b. Análise de viabilidade da ideia (económico-financeira, estratégica ou de financiamento, entre outras);
- c. Informação sobre oportunidades e riscos.

2. Na fase de capacitação do empreendedor (ou de plano de negócios):

- a. Identificação de oportunidades de negócio;
- b. Identificação de oportunidades de financiamento;
- c. Desenvolvimento de estudos de mercado;
- d. Análise de recursos físicos e humanos;
- e. Elaboração de plano de marketing;
- f. Elaboração de plano financeiro.
- g. Apoio na captação de recursos humanos e físicos necessários

3. Na fase de criação e arranque da empresa:

- a. Apoio na formalização empresarial - logística e burocrática;
- b. Acompanhamento personalizado e à medida;
- c. Sugestão de parcerias;
- d. Apoio na inserção em redes de contacto.

4. Na fase de apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque):

- a. Implementação de sistemas de controlo ou de certificação;
- b. Apoio à inovação e diversificação de produtos;
- c. Apoio na entrada em novos mercados.

O trabalho primordial de efetuar o inventário das competências presentes na ROE foi já efetuado na Auditoria à região, tornando-se então fundamental aplicar as medidas necessárias para que a realidade regional corresponda aos requisitos agora descritos.

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

As entidades que se disponibilizam a prestar serviços de apoio poderão não dispor dos meios apropriados para fazer face às necessidades específicas de cada empreendedor. Preconiza-se a necessidade de partilhar informação entre entidades no terreno e também, recorrendo a consultoria especializada, apoiar por sua vez as próprias entidades municipais e regionais da ROE, de forma a obter a máxima eficácia do serviço prestado. Neste sentido poderão ser aplicados diversos instrumentos ou ferramentas, nomeadamente:

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

c) Garantir a coordenação e coerência entre entidades e serviços

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

A Comunidade Intermunicipal do Oeste tem a incumbência de organizar esta rede de organizações de uma forma coerente, nomeadamente através da promoção de momentos de diálogo e concertação constantes e da disponibilização de elementos de suporte à disseminação de informação. O produto final será um sistema integrado com a atribuição de responsabilidades claras a cada organização, sugerindo-se desde já a prossecução das lógicas de trabalho temáticas, agregadas a lógicas periódicas de debate coletivo regional. Localmente o grupo de entidades constituintes da Rede deve ser a âncora neste processo, reunindo

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



periodicamente para o debate da atuação e para a partilha de resultados. Dever-se-á também prover a Rede de elementos de comunicação entre entidades.

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

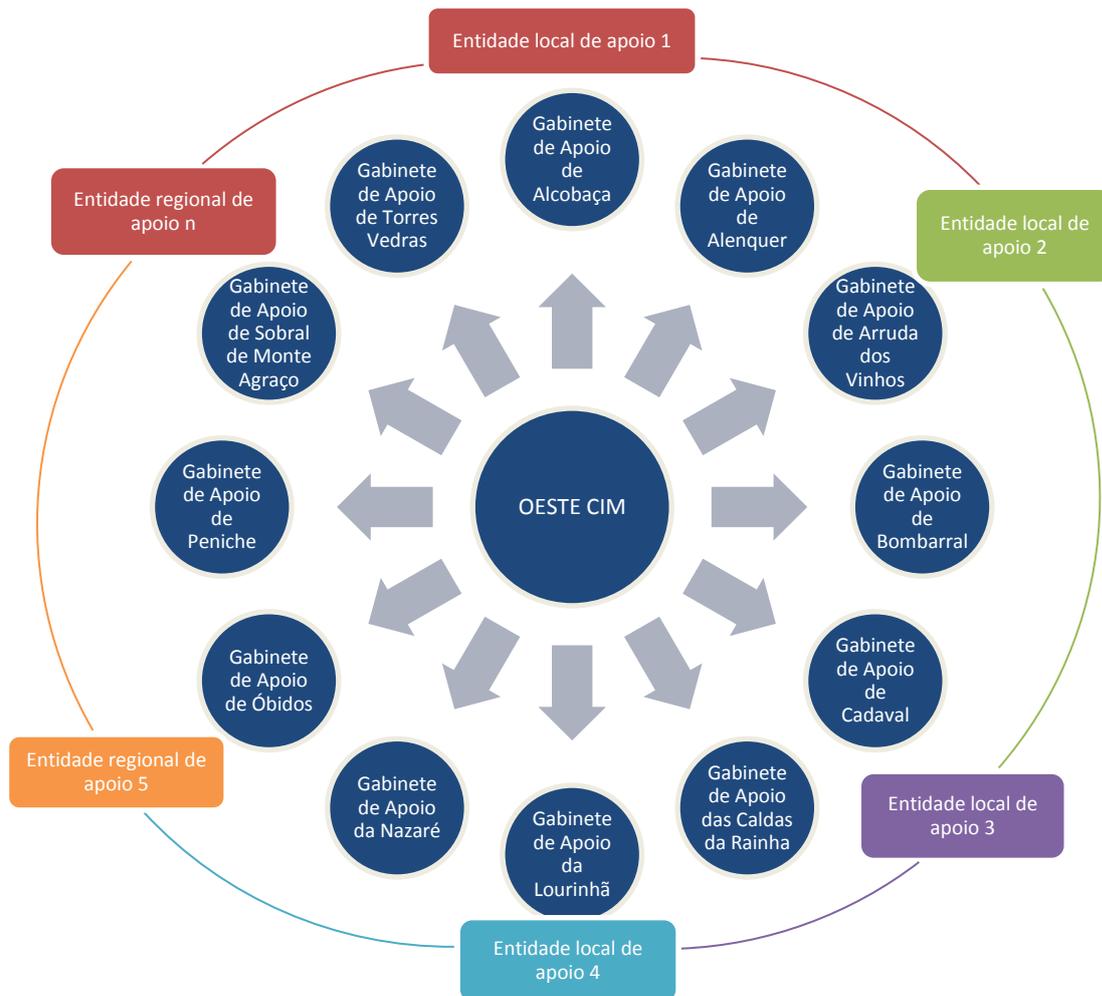


Figura 12. Proposta de modelo de funcionamento da Rede de Apoio ao Empreendedorismo do Oeste. Fonte: SPI, 2012.

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

- À Oeste CIM cabe o papel de gestão e coordenação da Rede bem como a sua monitorização e consequente introdução de melhorias;

- *Aos Gabinetes Municipais de Apoio ao Empreendedor (GAE) compete a função de front-office/primeiro ponto de contacto com os empreendedores, o que corresponde às funções de orientação, triagem e encaminhamento;*
- *Às Entidades de Apoio ao Empreendedor (EAE) regionais ou locais, presentes no território, pertence a prestação de serviços de acordo com as suas competências e fase de maturação do empreendedor / empresa, organizadas em rede, de acordo com o elenco de competências já descritas em parágrafo anterior.*

No sentido de maximizar a eficiência da ROE, sugere-se também a possibilidade de criar polos especializados de apoio e que funcionarão como elementos setoriais da Rede, permitindo uma orientação aprofundada em setores estratégicos e que têm sido apostas locais e regionais. Sugere-se assim a criação de **Gabinetes Especializados** em áreas como:

- **Economia do Mar em Peniche,**
- **Indústrias Criativas em Óbidos e Caldas da Rainha,**

3.5. Pressupostos de sucesso

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

- | **Criação de rotinas reconhecidas por todos e implementadas de forma coordenada.**
Será primordial que todo o trabalho a desenvolver permita a criação de um calendário fixo de momentos de interação entre a ROE e os empreendedores, no sentido de se consolidarem ciclos de apoio com momentos intuitivamente reconhecidos como de apoio permanente e/ou periodicamente disponíveis para impulsionar novas ideias.
- | **Existência de estratégias de educação e formação orientadas para a promoção do espírito crítico, a busca do conhecimento, a criatividade, a perspicácia, a ousadia e a ambição e que, simultaneamente premeiem o trabalho e o alcance de objetivos**

concretos. A implementação destas estratégias deverá estar associada à implementação de iniciativas escolares junto dos públicos mais jovens, e alargadas, sempre que possível, à família e à comunidade. A integração do empreendedorismo nos curricula escolares de todos os níveis de ensino será um passo preponderante para mudança do paradigma socioeconómico contemporâneo.

| **Estabelecimento de parcerias com as entidades financiadoras e gestoras de apoio financeiros.** Cabendo à rede criar um ecossistema empreendedor, através do apoio, orientação e acompanhamento, competirá às entidades que tutelam fundos de financiamento e fundos comunitários a responsabilidade de financiar diretamente potenciais negócios. Face às dificuldades de o empreendedor saber onde poderá ter apoios disponíveis para o financiamento da sua ideia, é fundamental que a rede estabeleça fortes ligações com as entidades que tutelam apoios e financiamentos (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação - IAPMEI, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional - CCDRC, Direção Regional de Agricultura e Pescas - DRAP, etc.) e com redes de investidores, *business angels*, empresas de fundos de investimento, fundos de capital de risco, entre outros.

| **Compromisso e empenho direto de todos os parceiros da ROE.** Será fundamental que todas as entidades integradas na Rede assumam o compromisso de colaborarem na concretização das iniciativas e demonstrarem disponibilidade para acompanhar os potenciais empreendedores em todas as etapas do seu ciclo de desenvolvimento, desde a identificação e avaliação da ideia até à criação e maturação do seu negócio. A participação ativa dos parceiros na Rede de Apoio e a criação de hábitos permanentes de trabalho e partilha de informação, com especial destaque para a utilização de ferramentas virtuais, é chave.

| **Equilíbrio da Rede de Apoio em todo o território regional, no sentido de serem disponibilizados a qualquer empreendedor as mesmas oportunidades, independentemente da sua localização.** A atuação regional da Rede deverá cobrir necessidades de apoio em territórios menos preparados, através da complementaridade de serviços prestados, evitando replicar iniciativas em territórios sem capacidade para as absorver e disponibilizando localmente os apoios prestados por entidades de âmbito regional.

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



- | **Valorização das especificidades do Oeste, e de cada um dos seus municípios, na promoção de um empreendedorismo fundamentalmente de base local.** As especificidades e necessidades identificadas localmente deverão ser valorizadas como matéria-prima para a criação de ideias e negócios a testar local e regionalmente, mas que possam ser replicados noutros territórios.
- | **Agilização/simplificação de processos de licenciamento e outros processos burocráticos, por parte da administração local,** no sentido de facilitar a criação e arranque das novas empresas. Além disso, é fundamental o apoio de cada município na recolha de dados relativos ao território (espaços em desuso que poderão ser reutilizados) para seja estruturada a informação a disponibilizar universalmente.
- | **Sistematização e recolha permanente de informação que seja disponibilizada aos interessados nas mais diversas formas, mas com base num canal/imagem único e claro.** Deve ser evitado o efeito *ping pong*, com o potencial empreendedor a ser remetido de entidade em entidade até que lhe seja dado o devido apoio.

3.6. Metas de sucesso 2015

A estratégia de promoção do empreendedorismo do Oeste contribuirá para a afirmação da região como território competitivo, coeso e valorizador das suas próprias capacidades. **Este desígnio deverá ter reflexo em metas quantitativas que mostrem um claro impacto positivo na comunidade Oeste.** A tabela seguinte estabelece essa bateria proposta de indicadores. A meta corresponde à referência do indicador no ano 2015 e foi considerada em termos cumulativos exceto quando indicado.

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



Tabela 1. Bateria proposta de indicadores.

	Indicador	META 2015	Unidade
Metas de sucesso 2011-2015	1. Ações de sensibilização e capacitação	32**	Nº
	2. Pessoas presentes nas ações de sensibilização e capacitação promovidos (média)	30	Nº
	3. Ações nas escolas	32**	Nº
	4. Alunos participantes das ações nas escolas (média)	25	Nº
	5. Concursos de ideias	8	Nº
	6. Participantes nos concursos de ideias	80	Nº
	7. Referências nos media regionais	20	Nº
	8. Aquisição de publicidade ou materiais de comunicação	50.000*	€
	9. Sessões de criatividade	2	Nº
	10. Participantes nas sessões de criatividade (média)	15	Nº
	11. Planos de negócios elaborados	120	Nº
	12. Sessões de esclarecimento	8	Nº
	13. Sessões entre mentores e empreendedores	2	Nº
	14. Empreendedores acompanhados	120*	Nº
	15. Novas empresas criadas	30*	Nº
	16. Ações de acompanhamento pós-arranque	480*	Nº
	17. Parcerias com empresários	6	Nº

* Objetivo inscrito na candidatura.

** Distribuído por municípios.

No Plano de Ação serão propostos projetos específicos e, para cada um deles, será sugerido um conjunto de indicadores de realização.

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



4. Plano de Ação

4.1. Introdução

De acordo com (Lyons, 2003), as atitudes, o custo de oportunidade, o rácio risco-recompensa e a educação influenciam decisivamente a opção de se tornar empreendedor. Este autor recomenda que os programas de empreendedorismo **sejam direcionados a pessoas e não a organizações, e que a formação/apoio ao empreendedorismo seja determinada pelo nível de conhecimento e maturidade do projeto empresarial.** Com efeito, as competências necessárias para começar uma empresa são distintas das competências necessárias para “navegar” uma empresa após os primeiros anos de vida, que por seu turno são diferentes da gestão de *spin-offs* provenientes de uma média ou grande empresa. Segundo o mesmo autor, **a maior parte dos programas ou iniciativas de apoio tendem a concentrar-se nos serviços disponibilizados em vez de considerar interesses e necessidades específicas do empreendedor.**

A criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo requer uma abordagem integrada, uma vez que existem inúmeros fatores que afetam as possibilidades de uma pessoa se tornar empreendedora. **Este desafio deverá considerar o diagnóstico efetuado, nomeadamente os recursos disponíveis e eventuais limitações do processo, evitando seguir caminhos generalistas ou pré-formatados em outras iniciativas.** Torna-se assim necessário estabelecer **prioridades, identificar áreas de intervenção e equacionar processos integrados de atuação.**



Figura 13. Mudança de paradigma do apoio ao empreendedor.

Fonte: SPI, 2012

O objetivo 2015 será cumprido com base no Plano de Ação, que engloba um conjunto de fichas estruturadas de forma lógica da seguinte forma:

A1. CRIAÇÃO DA REDE OESTE EMPREENDEDOR

A2. PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ROE

- A2.1. Manual de Apoio ao Empreendedor
- A2.2. Website "Rede Oeste Empreendedor"

A3. PROGRAMA DE PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS

A4. CADEIA DE VALOR DE APOIO AO EMPREENDEDOR

- A4.1 Programa de Sensibilização e Informação
- A4.2 Ateliês de Ideias
- A4.3 Concurso de Ideias Oeste CIM
- A4.4 Ações Coletivas de Maturação de Ideias
- A4.5. Programa de Formação Coletiva Especializada
- A4.6. Programa de Assistência Especializada à Medida

A5. VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA

A6. PROMOÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

Figura 14. Carteira de ações.

Fonte: SPI, 2012

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

- Objetivos,
- Descrição das atividades,
- Indicadores de Realização/Resultado,
- Destinatários,
- Promotor e Parcerias,
- Ponto de Situação,
- Cronograma Físico,
- Projetos Relacionados.

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



São propostas 7 ações e 8 sub-ações, alinhadas com os objetivos estratégicos definidos na estratégia regional, como se demonstra na tabela seguinte.

Tabela 2. Matriz de impacto das ações previstas na implementação dos objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valorize a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste	2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
AÇÕES	A1. CRIAÇÃO DA REDE OESTE EMPREENDEDOR	●	●
	A2. PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ROE	●	●
	A2.1. MANUAL DE APOIO AO EMPREENDEDOR	●	●
	A2.2. WEBSITE "REDE OESTE EMPREENDEDOR	●	●
	A3. PROGRAMA DE PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS	●	○
	A4. CADEIA DE VALOR DE APOIO AO EMPREENDEDOR	●	●
	A4.1 PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO E INFORMAÇÃO	●	◐
	A4.2 ATELIÉS DE IDEIAS	●	◐
	A4.3 CONCURSO DE IDEIAS OESTE CIM	●	◐
	A4.4 AÇÕES COLETIVAS DE MATURAÇÃO DE IDEIAS	●	●
	A4.5. PROGRAMA DE FORMAÇÃO COLETIVA ESPECIALIZADA	○	●
	A4.6. PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESPECIALIZADA À MEDIDA	○	●
	A5. VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA	○	●
	A6. PROMOÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE	◐	●

Legenda: Impacto elevado ● Impacto médio ◐ Impacto baixo ○

Fonte: SPI, 2012.

Tabela 3. Matriz de impacto das ações previstas nas etapas de apoio ao empreendedor.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		1. Sensibilização	2. Identificação e avaliação da ideia	3. Capacitação do empreendedor	4. Criação e arranque da empresa	5. Apoio no pós-arranque
AÇÕES	A1. CRIAÇÃO DA REDE OESTE EMPREENDEDOR	●	●	●	●	●
	A2. PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ROE	●	●	●	●	●
	A2.1. MANUAL DE APOIO AO EMPREENDEDOR	●	●	●	●	●
	A2.2. WEBSITE "REDE OESTE EMPREENDEDOR	●	●	●	●	●
	A3. OBSERVATÓRIO DA REDE OESTE EMPREENDEDOR	●	●	●	●	●
	A4. CADEIA DE VALOR DE APOIO AO EMPREENDEDOR	●	●	●	●	●
	A4.1 PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO E INFORMAÇÃO	●	◐	○	○	○
	A4.2 ATELIÊS DE IDEIAS	●	●	○	○	○
	A4.3 CONCURSO DE IDEIAS OESTE CIM	●	●	○	○	○
	A4.4 AÇÕES COLETIVAS DE MATURAÇÃO DE IDEIAS	○	●	●	●	●
	A4.5. PROGRAMA DE FORMAÇÃO COLETIVA ESPECIALIZADA	○	◐	●	●	◐
	A4.6. PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESPECIALIZADA À MEDIDA	○	◐	●	●	●
	A5. VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA	○	●	●	●	●
	A6. PROMOÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE	○	●	●	●	●

Legenda: Impacto elevado ● Impacto médio ◐ Impacto baixo ○

Fonte: SPI, 2012.

4.2. Fichas de ações de promoção do empreendedorismo

A1	Criação da Rede Oeste Empreendedor
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste 2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilização 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Objetivos	<p>A análise apresentada releva a importância de reestruturar e coordenar no terreno as intervenções dos diversos parceiros. Este exercício compreende intervenções no que se refere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definição das competências necessárias para aconselhar, assistir e formar o empreendedor ao longo do seu percurso (“serviços de apoio”); – Integração dos serviços de apoio em termos geográficos, especialização e da respetiva cadeia de valor; – Integração dos serviços de transmissão de competências: <ul style="list-style-type: none"> o Melhoria dos serviços; o De pré-capacitação (primeiro acolhimento, avaliação da ideia e encaminhamento); o De capacitação (elaboração de plano de negócios, entre outros); o De apoio na criação e instalação da empresa; o De capacitação na fase pós-arranque. – Coleção, encaminhamento e discussão da informação relativamente ao desempenho da rede, nomeadamente no que toca a identificação de lacunas e novos serviços a disponibilizar. <p>A criação de uma rede regional de apoio ao empreendedor constitui a resposta à necessidade de planeamento e coordenação conjunta dos recursos e meios a mobilizar à escala regional. Para esse efeito propõe-se um modelo de rede estruturado em torno da Oeste CIM, as autarquias da NUTS III Oeste (12) operacionalizadas através de estruturas internas – Gabinete de Apoio ao Empreendedor (GAE); e as entidades de apoio ao empreendedor (EAE), como prestadoras dos serviços que vão ao encontro das necessidades dos empreendedores.</p> <p>As entidades que compõem a Rede deverão articular a sua atividade com os parceiros estratégicos da Rede, pelo papel determinante para as dinâmicas de apoio ao empreendedorismo (financiamento, apoio empresarial, associações de apoio ou representação setorial, sistema científico e tecnológico, entre outros).</p>
Descrição das Atividades	<p>A colocação em marcha do modelo em rede recomenda a implementação de três etapas:</p> <p>ETAPA 1. CRIAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA REDE OESTE EMPREENDEDOR (ROE):</p> <p>Tarefa 1.1. Apresentação do Plano de Ação</p> <p>Tendo por objetivo divulgar o Plano de Ação e o modelo de Rede, propõe-se a realização de uma sessão regional de debate de ideias em torno das soluções suscitadas pelo Plano de Ação. Propõe-se a estruturação da sessão em módulos paralelos de discussão e reflexão com os seguintes conteúdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Debate de estado da arte, ideias e necessidades dos empreendedores e registo das ações

com maior impacto na facilitação da criação de negócio, com a participação dos serviços de apoio e os seus destinatários.

- | Partilha de experiência/conhecimento entre empresários locais e [potenciais] empreendedores.
- | Apresentação conjunta das conclusões e contributos da sessão para as ações a implementar.

Tarefa 1.2. Elaboração do Modelo de Governação

Uma vez acordada a programação das ações a desenvolver, torna-se essencial a concretização do modelo em rede. A elaboração do Modelo de Governação envolve o compromisso de cada entidade em fornecer os seus serviços e competências de uma forma integrada no seio da ROE. Deve ser apresentado e validado pelos parceiros.

ETAPA 2. CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS

Tarefa 2.1 Criação dos Gabinetes de Apoio ao Empreendedor

Propõe-se a criação de um GAE em cada município da Região. Recomenda-se a formalização destes gabinetes no seio dos serviços autárquicos, muito embora seja somente necessária a indicação da pessoa responsável e respetivos contactos – constituindo-se então um GAE de forma informal, mas todavia eficaz. Como já foi enunciado, para além dos GAE municipais, serão criados GAE exclusivos para os seguintes setores/*clusters*:

- | Economia do Mar – no município de Peniche.
- | Indústrias Criativas – nos municípios de Óbidos e/ou Caldas da Rainha.

Tarefa 2.2 Criação/afetação dos serviços competentes dos EAE

Para além do compromisso estabelecido por cada EAE em incorporar a ROE, de acordo com a Declaração assinada, as entidades deverão também afetar e indicar a(s) pessoa(s) responsável(is) pelo atendimento. Esta informação será depois compilada numa base de dados central. A afetação de serviços deverá estar de acordo com o Modelo de Governação já acordado.

Tarefa 2.3. Realização de reunião com os parceiros estratégicos

Esta reunião servirá para determinar com precisão o âmbito da colaboração entre a ROE e os parceiros estratégicos. Sugere-se uma proposta base em que estes agentes disponibilizem um contacto privilegiado para lidar especificamente com os empreendedores encaminhados pela ROE e para a participação nas reuniões de “reflexão” (ver ação A.3)

ETAPA 3. COORDENAÇÃO DOS SERVIÇOS

Tarefa 3.1. Construção de base de dados

O elenco das entidades que declararam interesse em integrar a Rede deverá constar de uma base de dados, a disponibilizar a todos os membros e ao público em geral. A base de dados tem o objetivo de servir de referência e orientação para a procura de serviços de apoio. A criação desta ferramenta requer um trabalho prévio de recolha e tratamento da informação dos serviços dos diversos elementos da Rede. A base de dados deverá integrar obrigatoriamente o nome do responsável de cada entidade, contactos e horário de atendimento.

Tarefa 3.2. Realização de reuniões de coordenação e acompanhamento de âmbito municipal

As reuniões terão como objetivo verificar em conjunto o progresso da Rede e fazer o

acompanhamento e apreciação do apoio prestado a empreendedores ao nível local. A convocatória e coordenação das reuniões municipais são da responsabilidade do GAE municipal.

A realização das reuniões municipais deverá prever o envio atempado de convocatória com ordem de trabalhos e a anotação das suas conclusões em ata. Propõe-se a periodicidade mensal ou trimestral.

Tarefa 3.3. Realização de reuniões periódicas de coordenação e acompanhamento de âmbito regional

No sentido de promover uma evolução articulada do apoio ao nível regional, e atendendo ao âmbito geográfico muitas vezes diferenciado entre os parceiros, deverão ser convocadas reuniões periódicas para a coordenação geral da ROE. Nestas deverão ser discutidas as abordagens individuais de cada parceiro, atendendo às responsabilidades assumidas no modelo de governação, bem como eventuais problemas, desafios ou soluções inovadoras. A periodicidade de reunião deverá ser acordada na primeira reunião.

Propõe-se a participação dos parceiros estratégicos nas reuniões regionais.

Tarefa 3.4. Criação de ferramentas de suporte

Com o intuito de facilitar o atendimento, encaminhamento e resposta às necessidades dos empreendedores deverão ser produzidas ferramentas de suporte.

ETAPA 4. MONITORIZAÇÃO

Tarefa 4.1. Elaboração do Barómetro de Monitorização da Rede

Um Barómetro de monitorização visa descrever com base em indicadores quantitativos a dinâmica empreendedora da região e a eficácia dos serviços de apoio. Deverá incluir informação de partida (2012) e metas intermédias e finais. A sua análise deverá ser vertida num documento de avaliação.

Tarefa 4.2. Elaboração de inquérito em linha

O apoio prestado aos empreendedores na Região será descrito com a ajuda de um inquérito, entretanto já distribuído ao público em geral. Recomenda-se uma periodicidade de edição anual, de forma a alimentar a discussão anual dos resultados do projeto.

Tarefa 4.3 Distribuição de inquérito nos workshops

A recolha das opiniões dos próprios fornecedores de serviço reveste igual importância relativamente aos empreendedores, uma vez que permite pesar as dificuldades da prestação do serviço relativamente às reais necessidades. Desta forma, será distribuído um pequeno questionário aos participantes dos *workshops* previstos no âmbito da animação da Rede. À partida o questionário deverá ser constituído pelas seguintes considerações:

- Pontos fortes do projeto;
- Dificuldades e formas de as resolver/ultrapassar;
- Lições;
- Recomendações, com base na experiência;
- Necessidades dos empreendedores que não foram abordadas.
- Indicadores quantitativos da prestação do serviço.

Tarefa 4.4. Realização de reuniões de “reflexão”

As reuniões periódicas à escala regional (ver Ação A.1) deverão incorporar um elemento de [auto]avaliação da Rede Oeste Empreendedor, constituindo-se como um complemento qualitativo face

	<p>aos elementos quantitativos previstos no Barómetro. Organizadas pela CIM, estas <u>reuniões de “reflexão”</u> deverão envolver um número mínimo de pessoas da própria Rede, de forma a ter uma discussão com níveis de relevância crítica. Pelo seu caráter de avaliação interna, deverão contar-se com a equipa externa. Recomenda-se uma periodicidade de avaliação anual.</p> <p>Tarefa 4.5. Realização de Relatório de Avaliação</p> <p>A análise do processo de implementação da Rede e a assunção de lições e recomendações de atuação futura serão espelhados num relatório de avaliação. Recomenda-se periodicidade anual.</p>
<p>Indicadores de Realização / Resultado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Declaração de Compromisso com a Rede Oeste Empreendedor Realização de reuniões municipais [mensais] Realização de reuniões regionais periódicas [semestrais] Afetação de recurso humano para implementação da rede de Gabinetes de Apoio ao Empreendedor (1 por município – 12 ao nível regional, 3 setoriais) Ferramentas de suporte ao apoio, a disponibilizar aos GAE e às EAE. Elaboração de barómetro de monitorização Elaboração de inquérito em linha (anual) Elaboração de inquérito (presencial) Realização de reuniões regionais Realização de Relatório anual de Avaliação
<p>Promotor (responsabilidades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunidade Intermunicipal do Oeste: Organização da sessão de apresentação do Plano de Ação / debate sobre o estado da arte Elaboração da declaração de compromisso com a ROE Definição de calendário de reuniões regionais Agendamento e convocatória das reuniões regionais Elaboração de barómetro de monitorização Elaboração de inquérito em linha (anual) Elaboração de inquérito (presencial) Realização de reuniões regionais Realização de Relatório anual de Avaliação
<p>Parceiros (responsabilidades)</p>	<p>Gabinetes de Apoio ao Empreendedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboração ativa na construção da base de dados; Definição do acolhimento dos empreendedores (afetação de recursos humanos); Divulgação dos serviços prestados pelo GAE nos canais próprios de divulgação; Assinatura e execução da declaração de compromisso; Participação nas reuniões regionais; Organização das reuniões municipais. Participação ativa na constituição de equipa do Observatório. Colaboração na elaboração do Barómetro de Monitorização da Rede. Colaboração na elaboração de inquérito em linha. Colaboração na distribuição de inquérito nos <i>workshops</i> Participação nas reuniões de “reflexão” Colaboração para o Relatório de Avaliação <p>Entidade de Apoio ao Empreendedor:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Colaboração ativa na construção da base de dados Definição do acolhimento dos empreendedores (afetação de recursos humanos) Divulgação dos serviços prestados nos canais próprios de divulgação Assinatura e execução da declaração de compromisso Participação nas reuniões regionais Colaboração na elaboração do Barómetro de Monitorização da Rede Colaboração na elaboração de inquérito em linha. Colaboração na distribuição de inquérito nos <i>workshops</i>. Participação nas reuniões de “reflexão”. Colaboração para o Relatório de Avaliação. Participação nas reuniões municipais. <p>Parceiros Estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição da articulação com os GAE e EAE; Colaboração na construção da base de dados; Participação nas reuniões regionais Colaboração na elaboração do Barómetro de Monitorização da Rede. Colaboração na elaboração de inquérito em linha. Colaboração na distribuição de inquérito nos <i>workshops</i>. Participação nas reuniões de “reflexão”. Colaboração para o Relatório de Avaliação. 																																													
<p>Destinatários</p>	<ul style="list-style-type: none"> OESTE CIM GAE EAE Parceiros Estratégicos Público 																																													
<p>Ponto de situação</p>	<p> Análise dos serviços de apoio e respetiva s competências na Região Oeste</p>																																													
<p>Cronograma Físico</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #6a5acd;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Legenda: ■ Arranque ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
<p>Ações relacionadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> A2. Plano de comunicação e divulgação da ROE A3. Observatório da Rede Oeste Empreendedor A4. Cadeia de valor de apoio ao empreendedor A4.1 Programa de sensibilização e informação A4.2 Ateliês de ideias A4.3 Concurso de ideias Oeste CIM A4.4 Ações coletivas de maturação de ideias A4.5. Programa de formação coletiva especializada A4.6. Programa de assistência especializada à medida 																																													

A2	Plano de Comunicação e Divulgação da ROE																											
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valorize a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste 2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia 																											
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilização 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque) 																											
PROJETO																												
Objetivos	<p>Esta ação engloba o planeamento da comunicação e divulgação da Rede, através da utilização de uma diversidade de meios, de modo a proporcionar condições para a eficaz comunicação entre agentes e a visibilidade à Rede e aos eventos que integra.</p> <p>O Plano de Comunicação visa informar e sensibilizar o público para o empreendedorismo e promover a sua participação na implementação do Plano de Ação.</p>																											
Descrição das Atividades	<p>Tarefa 1. Implementação de Canais de Comunicação e Divulgação da ROE</p> <p>Este plano irá sustentar as opções estratégicas tomadas e dar visibilidade ao Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo para a Comunidade Intermunicipal do Oeste (2012-2015).</p> <p>O Plano de comunicação/divulgação envolve uma estrutura de atuação segundo três vetores distintos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Comunicação interna</u>: Direcionada para a Rede, deve permitir o acompanhamento sistemático das intervenções por todos, apoiando-se fundamentalmente em reuniões de parceria, partilha de informação em linha, entre outros. <u>Comunicação externa</u>: Direcionada para os empreendedores, deverão contemplar a generalidade dos meios de comunicação, apoiando-se na utilização privilegiada da Internet e da edição de um manual de apoio. <u>Divulgação da Rede</u>: direcionada para o público em geral. <p>Diversos elementos estão previstos para garantir a eficácia e o impacto da estratégia para os diferentes destinatários correspondentes a cada vetor. Esses elementos constam da tabela seguinte.</p> <table border="1" data-bbox="842 1458 1461 1854"> <thead> <tr> <th>Suporte</th> <th>Destinatários</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Comunicação interna</td> </tr> <tr> <td>Plataforma interna</td> <td>Parceiros ROE</td> </tr> <tr> <td>E-mail</td> <td>Parceiros ROE</td> </tr> <tr> <td>Base de dados</td> <td>Parceiros ROE</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Comunicação externa</td> </tr> <tr> <td>Newsletters</td> <td>Empreendedores</td> </tr> <tr> <td>Manual de Apoio</td> <td>Empreendedores</td> </tr> <tr> <td>Website</td> <td>Empreendedores</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Divulgação</td> </tr> <tr> <td>Website</td> <td>Público em geral</td> </tr> <tr> <td>Inserções publicitárias</td> <td>Público em geral</td> </tr> <tr> <td>Notas de imprensa</td> <td>Público em geral</td> </tr> </tbody> </table>		Suporte	Destinatários	Comunicação interna		Plataforma interna	Parceiros ROE	E-mail	Parceiros ROE	Base de dados	Parceiros ROE	Comunicação externa		Newsletters	Empreendedores	Manual de Apoio	Empreendedores	Website	Empreendedores	Divulgação		Website	Público em geral	Inserções publicitárias	Público em geral	Notas de imprensa	Público em geral
Suporte	Destinatários																											
Comunicação interna																												
Plataforma interna	Parceiros ROE																											
E-mail	Parceiros ROE																											
Base de dados	Parceiros ROE																											
Comunicação externa																												
Newsletters	Empreendedores																											
Manual de Apoio	Empreendedores																											
Website	Empreendedores																											
Divulgação																												
Website	Público em geral																											
Inserções publicitárias	Público em geral																											
Notas de imprensa	Público em geral																											

Tabela 4. Suportes a prever no Plano de Comunicação e Divulgação

	<p>Tarefa 2. Elaboração do Manual de Identidade da ROE</p> <p>De forma a manter a coerência entre os suportes e materiais promocionais, o plano de comunicação e divulgação deverá ser precedido pela elaboração do Manual de Identidade da Rede Oeste Empreendedor</p> <p>Tarefa 3. Desenvolvimento de suportes de comunicação</p> <p>As sub-ações seguintes descrevem a necessária implementação do Plano de Comunicação, organizado por suporte:</p> <p>A2.1 Manual do Apoio ao Empreendedor</p> <p>A2.2 Website “Rede Oeste Empreendedor”</p>																																													
<p>Cronograma</p> <p>Físico</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #90EE90;"></td> <td style="background-color: #800080;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda: ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
<p>Ações relacionadas</p>	<p>A2.1 Manual do Apoio ao Empreendedor</p> <p>A2.2 Website “Rede Oeste Empreendedor”</p>																																													

A2.1	Manual do Apoio ao Empreendedor
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valorize a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste 2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilização 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Objetivos	<p>A produção e edição de um manual de apoio ao empreendedor contribuem para reforçar a capacidade institucional e operacional da ROE em responder às necessidades do empreendedor. Este documento deverá funcionar como auxiliar ao apoio disponibilizado no terreno constituindo-se estruturando toda a informação relativa ao processo de criação de uma empresa, incluindo as diversas etapas do ciclo do empreendedor. Tendo em vista simplificar a informação dos serviços disponíveis ao empreendedor deverá também proporcionar uma visão abrangente e simplificada de toda a ROE, incluindo a base de dados referida na Ação 1.</p>
Descrição das Atividades	<p>A execução do Manual do Apoio implica a execução das seguintes tarefas:</p> <p>Tarefa 1. Definição do conteúdo</p> <p>Os conteúdos do Manual dizem respeito a toda a informação relevante para o empreendedor, nomeadamente as seguintes temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Um enquadramento da Região Oeste; o A apresentação da ROE; o As competências indispensáveis para ser empreendedor; o O ciclo de vida do empreendedor; o Os requisitos necessários antes de criar uma empresa (aspetos jurídicos e financeiros, financiamento, obrigações fiscais, propriedade industrial, aspetos administrativos, entre outros) o Os requisitos necessários para a criação e/ou instalação de uma empresa; o As áreas de acolhimento a empresas ou incubadoras; o O apoio pós criação da empresa. o Os parceiros da ROE o Contactos da ROE. <p>Tarefa 2. Definição do layout gráfico</p> <p>O layout do Manual deverá coincidir com o manual de identidade da ROE, referido como tarefa em A2.</p> <p>Tarefa 3. Aquisição do serviço de trabalhos finais e/ou impressão do Manual</p> <p>Tarefa 4. Disponibilização do manual em diversos formatos e plataformas</p> <p>De forma a atingir diversos públicos, o manual deverá ser disponibilizado em linha no <i>website</i> da ROE, e nos websites respetivos dos diversos parceiros. O manual impresso deverá ser disponibilizado aos Gabinetes de Apoio ao Empreendedor para consulta em caso de dúvida no atendimento ao munícipe.</p>
Indicadores de Realização / Resultado	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Apoio ao Empreendedor – versão digital Manual de Apoio ao Empreendedor – versão impressa (12)

Promotor (responsabilidades)	Comunidade Intermunicipal do Oeste Proposta de conteúdos do Manual; Disponibilização do Manual no <i>website</i> da ROE; Impressão e entrega do Manual aos GAE;																																													
Parceiros (responsabilidades)	Gabinetes de Apoio ao Empreendedor Fornecer informação necessária para a elaboração dos conteúdos do Manual Incorporar documento no próprio website, devidamente assinalado. Entidades de Apoio ao Empreendedor Fornecer informação necessária para a elaboração dos conteúdos do Manual Incorporar documento no próprio website, devidamente assinalado.																																													
Destinatários	GAE EAE Público em geral																																													
Ponto de situação	Ação por implementar. Alguns conteúdos poderão ser retirados do documento da Auditoria, Plano de Ação e Modelo de Governação.																																													
Cronograma Físico	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #6a5acd;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Legenda: ■ Arranque ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
Ações relacionadas	A2. Plano de comunicação e divulgação da ROE A2.2 Website “Rede Oeste Empreendedor” A4. Cadeia de valor de apoio ao empreendedor																																													

A2.2	Website “Rede Oeste Empreendedor”
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valorize a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste 2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilização 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Objetivos	<p>A presença das iniciativas em suportes virtuais é crucial em qualquer estratégia de comunicação, em face das potencialidades da WWW em desempenhar funções de informar (empreendedores e parceiros da Rede) e divulgar (Rede e serviços prestados).</p> <p>A criação de uma plataforma Web poderá cumprir ainda um terceiro objetivo de apoiar a comunicação entre parceiros, através da criação de uma área reservada. Assim, pretende-se constituir um Portal da ROE, com as valências de comunicação, informação e divulgação.</p>
Descrição das Atividades	<p>A construção da plataforma web deverá prever a facilitação dos objetivos descritos, dividindo-se entre uma área reservada a membros da ROE e uma área aberta ao público. Propõe-se a colocação de uma ligação visível no atual <i>website</i> da Oeste CIM.</p> <p>Linha de Ação 1. Criação de área reservada</p> <p>Tarefa 1.1 Definição da estrutura</p> <p>Os conteúdos a incluir na área reservada da plataforma <i>Web</i> serão definidos logo no arranque do projeto, de modo a permitir a gestão documental e a partilha de informação relevante para o projeto. Esta componente da plataforma <i>Web</i> irá proporcionar a consolidação de hábitos de trabalho conjunto, o que se revela essencial para o sucesso do projeto e que se consubstancia como um dos maiores desafios da Rede. Serão por isso apresentadas propostas concretas de ferramentas mais adequadas para superar este desafio, onde se pode destacar a criação de ambientes que permitam o trabalho conjunto em tempo real (<i>skype</i> e <i>wiki</i> poderão ser aplicativos a utilizar). Além disso, a informação deverá ser estruturada por temas, disponibilizando material de apoio e a partilha de documentos por ações. Por último, recomenda-se uma estrutura de <i>website</i> que obedeça a normas de usabilidade que se traduzam numa experiência agradável para o utilizador e uma navegação facilitada e intuitiva pelos seus conteúdos.</p> <p>Tarefa 1.2 Criação da plataforma Web – área reservada</p> <p>A área reservada ou <i>Intranet</i> deverá constituir uma plataforma centralizada de suporte às atividades dos vários colaboradores envolvidos no projeto e exigirá um registo prévio. Esta área deverá incluir diversas funcionalidades, de acordo com o contexto da atividade, nomeadamente:</p>

- Gestão documental;
- Gestão de conhecimento;
- Colaboração assíncrona;
- *Backoffice*.

Tarefa 1.3 Ação de informação para utilização e gestão da plataforma

A utilização e gestão da plataforma irão exigir a realização de uma ação de formação curta (cerca de 4h) destinada aos colaboradores (parceiros), no sentido de lhes transmitir conhecimento relativo ao funcionamento da plataforma e à gestão da informação, para promover a sua utilização correta e continuada.

| Linha de Ação 2. Criação de Portal de acesso público

Tarefa 2.1 Sistematização de informação

A criação do *website* de acesso público é uma das tarefas mais relevantes para a divulgação e o reconhecimento deste projeto uma vez que será um dos principais veículos de divulgação e de informação para o público. Por uma questão de coerência de imagem e da informação a prestar, os conteúdos do Portal deverão obedecer a uma estrutura semelhante ao Manual de Apoio, diferenciando somente na atualização (permanente) dos conteúdos. Nesta medida, os conteúdos poderão incluir:

- o Enquadramento da Região Oeste;
- o Apresentação da ROE;
- o Competências indispensáveis para ser empreendedor;
- o Informação sobre o ciclo de vida do empreendedor;
- o Requisitos necessários antes de criar uma empresa (aspetos jurídicos e financeiros, financiamento, obrigações fiscais, propriedade industrial, aspetos administrativos, entre outros)
- o Requisitos necessários para a criação e/ou instalação de uma empresa;
- o Áreas de acolhimento a empresas ou incubadoras;
- o Apoio pós criação da empresa;
- o Parceiros da ROE;
- o Contactos da ROE.

A base de dados criada na Ação 1 deverá ser obrigatoriamente inserida no *website*, sendo este o espaço mais adequado para a sua disponibilização ao público. Ao mesmo tempo, na área reservada deverá ser possível a sua atualização periodicamente (ex. mensalmente).

Tarefa 2.2 Validação dos mecanismos de recolha, tratamento e valorização de informação do website

No sentido de garantir a agilização do processo e permitir a permanente atualização da informação a disponibilizar na plataforma *Web*, será desenvolvida uma matriz com a identificação clara das responsabilidades dos vários parceiros da Rede e a periodicidade de recolha, sistematização e disponibilização de informação.

Tarefa 2.3 Criação do website de acesso público

Esta Tarefa envolve a criação do *website* da Rede que terá como principal objetivo fornecer

	<p>informação ao utilizador e disponibilizar serviços de apoio online, designadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação e contatos da Rede Regional de Apoio ao Empreendedorismo; - Manual de Apoio ao Empreendedor (online)⁶; - Informação e documentação útil; - Apresentação de casos de sucesso; - Notícias sobre eventos relevantes – ações de apoio ao empreendedorismo. <p>O item “Documentação útil” deverá incluir os diversos materiais a produzir no âmbito da criação da Rede para além do manual de apoio.</p> <p>De forma opcional, propõe-se o recurso a tecnologias Web 2.0, possibilitando serviços mais avançados em linha, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema Integrado de Gestão de Espaços: base de dados (online)⁷; - Simuladores de Financiamento; <p>Tarefa 2.4. Manutenção e gestão de conteúdos</p> <p>A atualização dos conteúdos do Website compete à CIM (e ao serviço contratado). Para esse efeito os parceiros deverão enviar informação ou notícias relacionadas com a Rede de acordo com as responsabilidades atribuídas na tarefa 2.2.</p>
Indicadores de Realização / Resultado	<p> Plataforma na <i>World Wide Web</i>: área de acesso reservado e área aberta ao público</p> <p> Manutenção da plataforma (1 vez por mês).</p>
Promotor (responsabilidades)	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste</p> <p> Aquisição do serviço de elaboração e implementação da Plataforma Web.</p> <p> Atualização dos conteúdos com base na informação enviada pelos parceiros.</p>
Parceiros (responsabilidades)	<p>Gabinete de Apoio ao Empreendedor</p> <p> Enviar informação para a CIM</p> <p> Utilizar a área reservada para a comunicação com os restantes parceiros e para a gestão documental.</p> <p>Entidades de Apoio ao Empreendedor</p> <p> Enviar informação para a CIM</p> <p> Utilizar a área reservada para a comunicação com os restantes parceiros e para a gestão documental.</p>
Destinatários	<p> GAE</p> <p> EAE</p> <p> Empreendedores</p> <p> Público em geral</p>
Ponto de situação	<p> Ação não iniciada.</p>

⁶ Ver Ação A2.1.

⁷ Ver Ação A1.

Cronograma Físico	2012	2013				2014				2015				∞
	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
	Arranque	Arranque	Implementação	Implementação	Implementação	Implementação	Implementação	Implementação	Velocidade Cruzeiro					
Ações relacionadas	A2. Plano de comunicação e divulgação da ROE A2.1. Manual do apoio ao empreendedor													

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



<p>A3</p>	<p>Programa de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas</p>
<p>Objetivo Estratégico</p>	<p>1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste</p>
<p>Etapas de apoio ao empreendedor</p>	<p>1. Sensibilização 2. Identificação e avaliação da ideia</p>
<p>PROJETO</p>	
<p>Objetivos</p>	<p>A implementação de iniciativas de sensibilização nas escolas tem em vista a criação de uma geração de jovens com espírito empresarial. Nesse sentido, pretende-se diminuir preconceitos ou receios associados ao empreendedorismo, que prejudicam muitas vezes a adoção de caminhos de autoemprego, bem como o estímulo a competências não cognitivas como a criatividade, a capacidade de iniciativa e a responsabilidade económica.</p> <p>A forma de atingir os objetivos descritos envolve a realização de um programa de promoção do empreendedorismo contando com o envolvimento e capacitação dos professores. No final, tirando partido dos resultados do trabalho e dos ganhos acrescidos de competências será promovido um concurso ao nível de cada escola e um grande concurso regional.</p>
<p>Descrição das Atividades</p>	<p>Propõe-se a realização de ações com carácter experimental num número restrito de escolas, de forma a adequar a metodologia às possibilidades das escolas.</p> <p>A implementação deste projeto envolve as seguintes etapas e tarefas:</p> <p>Tarefa 1. Realização de reunião Oeste CIM e representantes das escolas</p> <p>Discussão prévia sobre a natureza do programa e a definição das escolas a envolver. O elenco das escolas identificadas encontra-se no documento D2. Auditoria Territorial do Sistema Regional de Apoio ao Empreendedor, e transcritas para o Anexo II. do presente documento. Dado o elevado número de escolas e a necessidade de calibrar metodologias de implementação, propõe-se a seleção de uma escola (básica, secundária ou profissional) por concelho.</p> <p>Tarefa 2. Definição da abordagem às ações de empreendedorismo nas escolas</p> <p>Antes de abordar e formar as turmas nas escolas selecionadas, dever-se-á estruturar o plano de trabalhos. As ações escolares deverão versar sobre atividades de carácter teórico e prático, com vertentes lúdicas fortes, de modo a sustentar a motivação do corpo escolar. <u>A implementação das iniciativas deverá competir a entidade competente e experiente para o efeito, pelo que a abordagem a seguir poder-se-á limitar às seguintes linhas mestras:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> i. Realização de sessão de apresentação do Programa à comunidade educativa. ii. Criação de grupos de trabalho. iii. Realização de momentos de debate, partilha de ideias e perspetivas em torno da temática do empreendedorismo. iv. Apresentação de desafios à comunidade escolar, com a finalidade de promover capacidade analítica e crítica nos jovens, potenciar a criatividade e a sua estruturação em ideias de

	<p>negócio.</p> <p>v. Apresentação dos trabalhos dos jovens à restante comunidade escolar, num espírito semelhante a outras atividades curriculares.</p> <p>vi. Envolvimento da comunidade empresarial, nomeadamente através da facilitação do seu encontro com os jovens, no sentido de proporcionar a oportunidade de contar casos de sucesso, desmistificando assim eventuais preconceitos ou desconhecimento quanto à forma de atingir sucesso na sociedade atual.</p> <p>vii. Organização, divulgação e animação do concurso escolar e regional. O concurso poderá envolver a proposta de criação de um modelo de negócio. Os melhores trabalhos poderão ser recompensados com prémios não monetários.</p> <p>viii. Desenvolvimento dos materiais a utilizar/disponibilizar aos alunos, de forma a poder ser utilizado futuramente pelos professores</p> <p><u>Sugere-se também a codificação do conhecimento necessário para a motivação dos alunos</u>, decorrente das experiências-piloto, não só em termos dos materiais a disponibilizar, mas também a produção de um “<u>guia de boas práticas</u>” de promoção do espírito empreendedor nos jovens.</p> <p>Tarefa 3: Desenvolvimento de ações de informação / formação para os professores das escolas aderentes (seleção).</p> <p>Tarefa 4. Realização das ações de promoção do empreendedorismo, de acordo com o Programa de Trabalho</p> <p>Tarefa 5. Divulgação do concurso de ideias escolares nos media regionais (jornais e rádios), no website institucional da ROE e dos diversos municípios.</p> <p>Tarefa 6. Organização das sessões de apresentação dos trabalhos dos alunos (por escola)</p> <p>Tarefa 7. Realização de grande evento de celebração da iniciativa onde se entregarão os prémios e menções honrosas aos alunos (final intermunicipal).</p> <p>Tarefa 8. Elaboração de relatório final de avaliação das iniciativa-piloto</p> <p>Tarefa 9. Realização de reunião para discussão com representantes das escolas para eventual alargamento para outras escolas.</p>
<p>Indicadores de Realização / Resultado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realização de ações de promoção nas escolas piloto (12). Realização de concurso escolar (12) – apenas escolas piloto. Realização de concurso regional escolar (1).
<p>Promotor (responsabilidades)</p>	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir em conjunto com os seus representantes, as escolas piloto. Adquirir o serviço de elaboração e implementação do Programa de Empreendedorismo nas Escolas. Desenvolver os materiais para as ações. Promover a divulgação das ações e dos concursos nos media regionais. Elaborar o relatório final de avaliação.
<p>Parceiros</p>	<p>Entidades de Apoio ao Empreendedor (escolas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir em conjunto com a Oeste CIM as escolas piloto.

(responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> Acolher e fornecer a logística das ações de promoção do empreendedorismo. Promover a divulgação das ações e dos concursos. Colaborar no relatório final de avaliação. 																																												
Destinatários	Alunos do Ensino Básico, Secundário e Profissional da sub-região NUTS III do Oeste – em escolas a selecionar (1 por município).																																												
Ponto de situação	Não implementado.																																												
Cronograma Físico	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th rowspan="2">∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f4a460;"> </td> <td style="background-color: #90c190;"> </td> <td style="background-color: #90c190;"> </td> <td style="background-color: #90c190;"> </td> <td style="background-color: #6a5acd;"> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda: ■ Arranque ■ Implementação (caráter experimental) ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT															
2012		2013				2014				2015				∞																															
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																
Ações relacionadas	A1. Criação da Rede Oeste Empreendedor																																												

A4	CADEIA DE VALOR DE APOIO AO EMPREENDEDOR
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste 2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilização 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Objetivos	<p>A presente ação visa responder às lacunas verificadas na Região Oeste, no que concerne a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fragilidades nas respostas ao longo da cadeia de valor do empreendedor; Nível da eficácia das intervenções de promoção ao empreendedorismo; Eficácia das intervenções de suporte a empreendedores, seja em termos de disponibilidade, de qualidade e âmbito dos serviços prestados; O apoio ao empreendedor efetuado em termos de serviços e não em termos de resposta às suas necessidades específicas. <p>A estas circunstâncias acresce a opacidade dos serviços disponíveis em todo o território, ocasionada pela multiplicidade de entidades, de públicos-alvo e abrangência geográfica distintos, bem como pela inexistência de um exercício constante de mapeamento das competências disponíveis a nível regional.</p> <p>A abordagem a adotar envolve um conjunto de atividades de amplo espectro destinadas a dotar as <u>entidades regionais das competências relevantes para o apoio ao empreendedor de forma a proporcionar serviços continuamente adequados às suas necessidades</u>. Proceder-se-á assim à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição das competências necessárias para aconselhar, assistir e formar o empreendedor ao longo do seu percurso (“serviços de apoio”); - Integração dos serviços em termos geográficos e da respetiva cadeia de valor; - Integração dos serviços de transmissão de competências: <ul style="list-style-type: none"> o De pré-capacitação (primeiro acolhimento, avaliação da ideia e encaminhamento); o De capacitação (elaboração de plano de negócios, entre outros); o De apoio na criação e instalação da empresa; o De capacitação na fase pós-arranque.
Descrição das Atividades	<p>Os objetivos descritos serão abordados nas seguintes sub-ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> A4.1 Programa de sensibilização e informação A4.2 Ateliês de ideias A4.3 Concurso de ideias Oeste Cim A4.4 Ações coletivas de maturação de ideias A4.5. Programa de formação coletiva especializada A4.6. Programa de assistência especializada à medida

A4.1	PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO E INFORMAÇÃO
Objetivo Estratégico	1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste
Etapas de apoio ao empreendedor	1. Sensibilização
PROJETO	
Objetivos	<p>A presente ação incide nas fases preliminares do ciclo de vida do empreendedor: a formação e estruturação da “ideia de negócio”. Assim, visa-se informar o público em geral para as virtualidades de criar um projeto próprio, informando-o, e dotando-o, das competências necessárias para transformar ideias e a ambição em projetos empresariais. Contribuirá também para disseminar uma cultura que valorize a criatividade das pessoas e empresas da Região, que enquadre a tentativa e o erro e encoraje a livre iniciativa. A metodologia a adotar envolve a realização de ações locais de sensibilização para o empreendedorismo e de transmissão de alguma informação sobre o processo de criação de um negócio próprio.</p> <p>De forma a calibrar o <i>modus operandi</i> das sessões de sensibilização, serão realizadas iniciativas piloto, conforme documento D.7 Modelo de Implementação de Iniciativas Piloto na ROE.</p>
Descrição das Atividades	<p>A implementação deste projeto prevê as seguintes tarefas:</p> <p>Tarefa 1. Definição estratégica das sessões de sensibilização e informação.</p> <p>Tendo em conta os objetivos descrito sugere-se o seguinte programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de conceitos básicos de empreendedorismo. • Apresentação das competências relacionadas com o empreendedorismo • Apresentação da Rede ROE • Serviços disponíveis de suporte ao empreendedor na Região. • Apresentação do Manual de Apoio ao Empreendedor • Apresentação do Concurso Regional de Empreendedorismo <p>Tarefa 2. Desenvolvimento de materiais a disponibilizar e para divulgação.</p> <p>No sentido de cumprir a abordagem estratégica definida e manter uma lógica regional, deverá procurar-se criar materiais comuns à região, que possam ser disponibilizados em qualquer um dos municípios.</p> <p>Os materiais a criar são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ferramentas de trabalho para dinamização das sessões; – Ferramentas de divulgação: cartaz, <i>press-releases</i>, etc.; – Base de dados de entidades convidadas e presentes; – Registo fotográfico; – Sínteses das reuniões com definição de pontos críticos de melhoria. <p>Tarefa 3. Implementação da Estratégia de Divulgação e do período de inscrição nas sessões.</p> <p>Sugere-se que as sessões sejam implementadas nos 12 municípios em datas próximas, para que as iniciativas de divulgação sejam comuns.</p>

	<p>Tarefa 4. Realização das sessões</p> <p>Sugere-se a realização de uma sessão por município por ano.</p> <p>Tarefa 5. Divulgação dos resultados</p> <p>Os resultados das ações locais deverão ser divulgados publicamente, no sentido de permitir, por um lado, a sua análise, por outro, uma maior visibilidade da ação. A divulgação será vertida numa síntese a divulgar pelos parceiros ROE e numa nota para a imprensa local.</p>																																													
Indicadores de Realização / Resultado	<p> Realização de 12 sessões locais de sensibilização e pré-capacitação do empreendedorismo (por ano).</p>																																													
Promotor (responsabilidades)	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste</p> <p> Aquisição do serviço de animação das sessões.</p> <p> Definição do programa em conjunto com os GAE.</p>																																													
Parceiros (responsabilidades)	<p>Gabinetes de Apoio ao Empreendedor</p> <p> Definição do programa em conjunto com a CIM.</p> <p> Acolhimento e logística das sessões.</p>																																													
Destinatários	<p> Público em geral.</p> <p> Inscritos nos centros de emprego.</p> <p> Estudantes inscritos em escolas profissionais e ensino superior.</p>																																													
Ponto de situação	<p> Iniciativa-piloto em programação.</p>																																													
Cronograma Físico	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda: ■ Preparação X Iniciativa Piloto ■ Iniciativa piloto ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT			X													
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
	X																																													
Ações relacionadas	<p> A2.1. Manual de apoio ao empreendedor</p> <p> A4.2 Ateliês de ideias</p> <p> A4.3 Concurso de ideias Oeste Cim</p>																																													

A4.2	ATELIÊS DE IDEIAS
Objetivo Estratégico	1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste
Etapas de apoio ao empreendedor	1. Sensibilização para o empreendedorismo 2. Pré-capacitação: Identificação e Avaliação da Ideia
PROJETO	
Objetivos	<p>Esta ação visa a transmissão de conhecimento sobre a natureza do processo criativo, de forma a aumentar as probabilidades de surgirem ideias inovadoras. Este fato é subjacente à opinião de um número crescente de autores que afirma que a criatividade não é algo inato a algumas pessoas, mas algo suscetível de ser transmitido e apreendido. As metodologias prosseguidas envolvem normalmente, numa primeira fase, métodos de abandono de restrições limitadoras de novas ideias (fase “aberta” ou de “pensar fora da caixa”) e, numa segunda fase, métodos de concentração imprescindíveis para transformar uma ideia livre numa inovação concreta (fase “fechada”).</p> <p>A presente ação visa igualmente preparar os participantes nos ateliês de ideias para a candidatura ao Concurso de Ideias OESTE CIM.</p>
Descrição das Atividades	<p>Tarefa 1. Realização de reunião entre Oeste CIM e membros da ROE.</p> <p>Esta reunião tem como objetivo programar as sessões de criatividade / “ateliês de ideias”.</p> <p>Tarefa 2: Desenvolvimento de ateliês de ideias abertos ao público.</p> <p>Nestas sessões será lançado um desafio de olhar para um problema concelhio/regional existente e desenvolver ideias que permitam a sua resolução. Num primeiro momento as ideias não serão circunscritas a qualquer restrição, pretendendo-se incentivar a liberdade criativa. Num segundo momento, acrescentar-se-ão variáveis ao problema como a rentabilidade, o financiamento e a gestão empresarial, permitindo a aproximação das soluções a negócios empresariais.</p> <p>Neste contexto, sugerem-se os seguintes conteúdos (de acordo com D7. Modelo de Implementação de Iniciativas Piloto na ROE):</p> <p> Geração de ideias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que é a criatividade? • O papel da memória no pensamento criativo. • O papel da perceção no pensamento criativo. • O papel do subsistema do julgamento • Os 3 princípios básicos das ferramentas da criatividade • Ferramentas e métodos da criatividade <p> Exercício prático.</p> <p> Elaboração de projeto de criação de empresa</p>
Indicadores de Realização / Resultado	Realização de 12 sessões locais de sensibilização e pré-capacitação do empreendedorismo (por ano).

Promotor (responsabilidades)	Comunidade Intermunicipal do Oeste Aquisição do serviço de animação das sessões. Definição do programa em conjunto com os GAE.																																													
Parceiros (responsabilidades)	Gabinetes de Apoio ao Empreendedor Definição do programa em conjunto com a CIM. Acolhimento e logística das sessões.																																													
Destinatários	Público em geral. Inscritos nos centros de emprego. Estudantes inscritos em escolas profissionais e ensino superior.																																													
Ponto de situação	Iniciativa-piloto em programação.																																													
Cronograma Físico	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda: ■ Arranque X Iniciativa-piloto ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT			X													
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
	X																																													
Ações relacionadas	A4.1 Programa de sensibilização e informação A4.2 Ateliês de ideias A4.3 Concurso de ideias Oeste CIM A4.4 Ações coletivas de maturação de ideias																																													

A4.3	Concurso de ideias OESTE CIM
Objetivo Estratégico	1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste
Etapas de apoio ao empreendedor	1. Sensibilização 2. Identificação e avaliação da ideia
PROJETO	
Objetivos	O concurso tem como objetivo promover o aparecimento de projetos inovadores numa perspetiva de desenvolvimento económico e social (local, regional ou nacional). A realização de um concurso de âmbito regional visa alcançar uma massa crítica acrescida em termos de divulgação e atração de projetos que não se encontram limitados ao âmbito da Região Oeste.
Descrição das Atividades	<p>Propõe-se a realização de uma edição anual do Concurso de ideias OESTE CIM, de âmbito regional, que envolva todos os municípios do Oeste, e que se alicerce no acréscimo de competências proporcionado pelos ateliês de ideias.</p> <p>O concurso deve ser sustentado num processo de candidaturas que permita identificar e selecionar projetos adequados à prossecução dos objetivos estratégicos da CIM e da Região. A motivação para essas candidaturas deverá também ser equacionada no sentido de premiar as melhores ideias e promover a sua valorização pela comunidade.</p> <p>Tarefa 1. Definição do regulamento do concurso de ideias e calendarização da iniciativa.</p> <p>O regulamento deverá definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> As condições de acesso ao concurso, incluindo eventuais restrições de origem geográfica dos concursantes - podendo-se restringir apenas a cidadãos da Região, ou abrir para todas as pessoas que queiram participar; As datas de início e fim do período de receção das candidaturas; Os critérios de seleção. Sugere-se igualmente a categorização segundo as áreas estratégicas da Região: <ul style="list-style-type: none"> o Economia do Mar. o Indústrias Criativas. o Agroalimentar / Fruticultura. A premiação dos melhores classificados; A natureza dos prémios; O júri responsável pela avaliação das candidaturas; <p>A participação no concurso poderá obrigar à participação prévia no ateliê de ideias, descrito na Ação A5.2.⁸</p>

⁸ Uma proposta de regulamento está inscrita no documento D7. Modelo de Implementação de Iniciativa Piloto na ROE.

	<p>Tarefa 2. Definição e implementação da estratégia de divulgação do concurso</p> <p>Dada a dimensão do evento, a divulgação deverá incluir canais de âmbito nacional, recomendando-se a sua efetivação no mês referente ao início do prazo de abertura do concurso.</p> <p>Tarefa 3. Organização de iniciativa de lançamento do concurso de ideias.</p> <p>A organização de um evento de lançamento do concurso pretende adicionar dimensão mediática ao concurso. A iniciativa em questão poderá consistir numa conferência de imprensa, com referência à intenção da Oeste CIM e dos municípios em promover um concurso de identificação das melhores ideias de negócio, e o objetivo de serem apoiados e suportados no âmbito da rede que se encontram em implementação.</p> <p>Sugere-se a realização desta iniciativa conjuntamente com o dia de realização do Ateliê de Ideias⁹.</p> <p>Tarefa 4. Organização de iniciativa de atribuição dos prémios (“Sessão Regional de Empreendedorismo”)</p> <p>Após o período de receção das candidaturas, e da apreciação pelo painel de juízes, dever-se-á realizar um novo evento de apresentação e entrega das melhores candidaturas.</p> <p>Tarefa 5. Suporte das melhores ideias</p> <p>Esta ação constitui uma importante ferramenta de identificação e avaliação de ideias de negócio apresentadas pelos participantes, potenciais empreendedores. Sugere-se, de seguida, que os empreendedores que apresentem as melhores ideias sejam ser acompanhados posteriormente em todo o processo, designadamente, na sua capacitação, no arranque e desenvolvimento da empresa. Neste sentido o GAE responsável pelo empreendedor deverá prestar apoio personalizado, garantindo que a ideia receba o apoio necessário para que tenha as melhores hipóteses de se transformar numa empresa de sucesso.</p> <p>Tarefa 6. Reflexão sobre o apoio ao(s) vencedor(es) do concurso</p> <p>Vencer o concurso regional traduz o reconhecimento de que a ideia tem consideráveis probabilidades de se tornar num projeto de empresa. A avaliação do seu percurso e do apoio fornecido pela Rede pode fornecer pistas importantes para a aprendizagem da sua eficácia e impacto. Sugere-se que essa avaliação seja efetuada de forma conjunta nas “reuniões de reflexão” da Rede (ver Ação A.1), competindo ao GAE responsável a apresentação de toda a informação respeitante a esse processo.</p>
Indicadores de Realização / Resultado	<ul style="list-style-type: none"> Realização de concurso de ideias (1) anual Evento de apresentação do concurso (conferência de imprensa) Evento de apresentação e entrega dos prémios Apresentação do acompanhamento efetuado ao(s) vencedor(es) (no âmbito das reuniões de reflexão)
Promotor (responsabilidades)	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição do regulamento do Concurso Calendarização e organização da conferência de imprensa
Parceiros	<p>Gabinetes de Apoio ao Empreendedor</p>

⁹ De acordo com o D7. Modelo de Implementação de Iniciativa Piloto na ROE o ateliê está previsto para outubro de 2012.

(responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> Colaboração na redação do regulamento do concurso. Disseminação do concurso Divulgação do concurso nos canais próprios Apresentação do apoio efetuado durante um ano – reunião de reflexão. <p>Entidades de Apoio ao Empreendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboração na redação do regulamento do concurso. Disseminação do concurso Divulgação do concurso nos canais próprios 																																													
Destinatários	População da Região Oeste (12 concelhos) ou sem restrições (população em geral)																																													
Ponto de situação	Em fase de programação.																																													
Cronograma Físico	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #6a5acd;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Legenda: ■ Concurso ■ Seguimento ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
Ações relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> A1. Criação da Rede Oeste Empreendedor A4.1 Programa de sensibilização e informação A4.2 Ateliês de ideias A4.3 Concurso de ideias Oeste CIM A4.4 Ações coletivas de maturação de ideias A4.5. Programa de formação coletiva especializada A4.6. Programa de assistência especializada à medida 																																													

A4.4	AÇÕES COLETIVAS DE MATURAÇÃO DE IDEIAS
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste 2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Objetivos	<p>Desenvolver uma ideia de negócio no seguimento de um qualquer processo criativo é apenas o primeiro passo para a inovação empresarial. De fato, aquela deverá percorrer um caminho de formação e confronto perante as necessidades do mercado. Os agentes melhor colocados para ajudar os novos empreendedores a percorrerem esse caminho são outros empresários e agentes financeiros (bancos, agentes de capital semente, <i>business angels</i>, etc.). A presente ação pretende organizar momentos de encontro entre esses agentes e o empreendedor, com o intuito de apoiar na criação e arranque das empresas, apontando dificuldades, obstáculos e oportunidades; mas também facilitar alternativas de financiamento dos projetos, atendendo às características e condições inerentes a cada uma.</p> <p>Estas ações deverão contribuir para a triagem de empreendedores com o perfil adequado e de ideias com maior potencial.</p>
Descrição das Atividades	<p>Propõe-se a realização de duas tipologias de encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encontros entre empreendedores e as EAE (“brainstorming de ideias”) Encontros entre empreendedores e investidores (“<i>match day</i>”) <p>LINHA DE AÇÃO 1: BRAINSTORMING DE IDEIAS</p> <p>Tarefa 1.1. Definição do programa dos eventos</p> <p>Deverá ser realizada uma reunião entre a Oeste CIM e representantes dos GAE e dos EAE para definição dos pressupostos de atuação. Sugere-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> O envolvimento de 10 a 20 empreendedores por ação; A seleção de 10 a 20 responsáveis das EAE por ação; Definição de critérios para a aceitação de inscrições, nomeadamente a condição de existir um projeto de plano de negócios. Para esse efeito dever-se-á sugerir o apoio dos técnicos dos EAE para a elaboração desse documento de forma prévia ao evento. <p>Tarefa 1.2 Preparação do evento</p> <p>A organização dos encontros implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> A divulgação dos eventos. A divulgação deverá ser dirigida a empreendedores, o

que significa a seleção de canais específicos – nos locais de atendimento ao público nos GAE e nas EAE, bem como publicidade e comunicação aberta¹⁰.

- | Logística do espaço – condições de conforto e mobiliário necessário (colocação de mesas para o confronto entre dois elementos – o empreendedor e responsável das EAE).
- | Abertura do período de inscrições
- | Contactos com GAE, EAE para a mobilização de empreendedores.
- | Registo das inscrições e preparação dos cartões-de-visita e crachás.

Tarefa 1.3. Organização do encontro

O encontro poder-se-á realizar nos seguintes moldes:

- | Comunicação de receção.
- | Breve explicação dos procedimentos.
- | Realização de encontros bilaterais em sistema rotativo (aleatoriamente) com a duração de 10 minutos cada.
- | Lanche intermédio e oportunidade de networking.

Tarefa 1.4. Análise dos resultados do encontro

Após a realização do encontro os resultados devem ser sistematizados, com o apoio de fichas por empreendedor distribuídas aos técnicos das EAE.

Tarefa 1.5. Divulgação dos resultados

LINHA DE AÇÃO 2: ENCONTROS ENTRE EMPREENDEDORES E INVESTIDORES (“MATCH DAYS”)

Tarefa 2.1. Definição do programa dos eventos

Deverá ser realizada uma reunião entre a Oeste CIM e representantes dos GAE e dos EAE para definição dos pressupostos de atuação. Sugere-se:

- | O envolvimento de 10 a 20 empreendedores por ação;
- | A nomeação de 10 a 20 agentes do mundo empresarial e do mundo financeiro preferencialmente com ligações à Região Oeste, por ação;
- | Definição de critérios para a aceitação de inscrições.

Tarefa 2.2 Convite a empresários e agentes financeiros

Envio de ofícios a empresários da Região e responsáveis técnicos da banca e do capital de risco com a explicitação da natureza da colaboração a solicitar.

Tarefa 2.3 Preparação dos eventos

A organização dos encontros implica:

- | A divulgação dos eventos. A divulgação deverá ser dirigida a empreendedores, o que significa a seleção de canais específicos – nos locais de atendimento ao público

¹⁰ A divulgação deverá chamar a atenção para a condição necessária de já possuir uma ideia para a criação de uma empresa, uma vez que o evento servirá para avaliar as potencialidades dessa ideia.

	<p>nos GAE e nas EAE, bem como publicidade e comunicação aberta¹¹.</p> <ul style="list-style-type: none"> Logística do espaço – condições de conforto e mobiliário necessário (colocação de mesas para o confronto entre dois elementos – o empreendedor e responsável das EAE). Abertura do período de inscrições. Contactos com GAE, EAE para a mobilização de empreendedores. Registo das inscrições e preparação dos cartões-de-visita e crachás. Redação de acordo de sigilo a entregar aos investidores. <p>Tarefa 2.4. Organização do encontro</p> <p>O encontro poder-se-á realizar nos seguintes moldes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicação de receção. Breve explicação dos procedimentos. Realização de encontros bilaterais em sistema rotativo (aleatoriamente) com a duração de 10 minutos. Intervalo e <i>coffee-break</i>. <p>Tarefa 2.5. Análise dos resultados do encontro</p> <p>Após a realização do encontro os resultados devem ser sistematizados, com o apoio de ficha entregue aos investidores. O interesse de apadrinhamento/financiamento por parte dos investidores deverá ser comunicado à organização do evento nas fichas entregues.</p> <p>Tarefa 2.6. Divulgação dos resultados</p>
Indicadores de Realização / Resultado	<ul style="list-style-type: none"> Realização de encontro anual entre empreendedores e técnicos das EAE. Realização de encontro anual entre empreendedores e investidores (i.e. empresários e agentes do sistema financeiro).
Promotor (responsabilidades)	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordenação e gestão dos encontros em articulação com os EAE. Participação em reunião com representantes dos GAE e EAE para estruturação dos eventos. Envio de convite aos agentes financeiros. Organização e logística dos eventos. Análise dos resultados. Divulgação dos resultados.
Parceiros (responsabilidades)	<p>GAE</p> <ul style="list-style-type: none"> Participação em reunião para estruturação dos eventos. Indicação de empreendedores Disseminação dos eventos Divulgação dos resultados. <p>EAE</p>

¹¹ A divulgação deverá chamar a atenção para a condição necessária de já possuir uma ideia para a criação de uma empresa, uma vez que o evento servirá para avaliar as potencialidades dessa ideia.

	<ul style="list-style-type: none"> Participação em reunião para estruturação dos eventos. Indicação dos representantes a integrar encontros de brainstorming. Indicação de empreendedores. Disseminação dos eventos. Participação no encontro de brainstorming. Divulgação dos resultados. 																																													
Destinatários	Potenciais empreendedores / pessoas com ideias de negócio																																													
Ponto de situação	Iniciativa piloto proposta para desenvolvimento em dezembro de 2012. Início do período de inscrições previsto para outubro 2012.																																													
Cronograma Físico	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #808080;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Legenda: ■ Preparação ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
Ações relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> A5.1 Programa de sensibilização e informação A5.2 Ateliês de ideias A5.3 Concurso de ideias Oeste CIM 																																													

A4.5	PROGRAMA DE FORMAÇÃO COLETIVA ESPECIALIZADA
Objetivo Estratégico	1. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
Etapas de apoio ao empreendedor	1. Capacitação do empreendedor 2. Criação e arranque da empresa
PROJETO	
Objetivos	O Programa acompanha os vetores de capacitação técnica e acompanhamento dos empreendedores regionais e define um conjunto de ações dirigidas ao público de empreendedores. O Programa prevê a preparação dos empreendedores através de sessões onde se comunicam instruções e orientações relevantes antes e depois da criação da empresa. Neste âmbito as EAE mas também as incubadoras desempenharão um papel de relevância.
Descrição das Atividades	<p>A implementação do Programa será coordenada pela Comunidade Intermunicipal do Oeste, mas é às EAE que compete a responsabilidade de dinamizar as sessões. De forma a fornecer as competências necessárias para que as EAE sugere-se a contratação de consultora externa durante um período experimental, seguindo-se a implementação das ações pelas próprias EAE já em velocidade de cruzeiro. De forma a apoiar essas sessões a consultora deverá desenvolver e apoiar-se em materiais de apoio, que serão mais tarde salvaguardados para as EAE.</p> <p>A presente ação envolve as seguintes tarefas:</p> <p>Tarefa 1: Realização de reuniões municipais e designação das entidades interessadas</p> <p>De forma prévia à estruturação dos eventos e à contratação da entidade externa, dever-se-á promover reuniões com as diversas EAE de forma a explicar os objetivos da presente ação, e averiguar o seu interesse em desenvolver o Programa de formação após o período experimental.</p> <p>As reuniões mencionadas poderão coincidir com a apresentação do Plano de Ação.</p> <p>Tarefa 2: Contratação de consultora externa para implementação das sessões na fase piloto</p> <p>O caderno de encargos deverá prever:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proposta de metodologia e calendarização das sessões; Elaboração dos seguintes conteúdos correspondentes a competências necessárias nas diferentes fases de arranque de um negócio: <ul style="list-style-type: none"> o Na fase de capacitação técnica do empreendedor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de negócio na Região Oeste; ▪ Oportunidades de financiamento; ▪ O desenvolvimento de estudos de mercado; ▪ A análise dos recursos necessários para começar uma empresa; ▪ A elaboração de um plano de marketing; ▪ A elaboração de um plano financeiro; ▪ A captação de recursos humanos e físicos;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Na fase de criação e arranque da empresa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A formalização empresarial - logística e burocrática; ▪ A criação de parcerias; ▪ A inserção em redes de contacto. ○ Na fase de apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de controlo ou de certificação; ▪ A inovação e diversificação de produtos; ▪ A entrada em novos mercados. <p> Desenvolvimento dos materiais a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ferramentas de trabalho para dinamização das sessões; ○ Ferramentas de divulgação: cartaz, press-releases, etc.; ○ Base de dados de entidades convidadas e presentes; ○ Registo fotográfico; ○ Sínteses das reuniões com definição de pontos críticos de melhoria. <p> Proposta de programa de ações de informação destinadas aos GAE e às EAE, de preparação da fase pós-piloto.</p> <p> Coleção e disseminação dos resultados no final do período experimental.</p> <p> Acompanhamento personalizado aos responsáveis EAE após o período experimental.</p> <p>Tarefa 3: Realização das sessões municipais do Programa de Formação Coletiva Especializada (fase piloto)</p> <p>Sugere-se a realização de 12 sessões (uma por município) durante os primeiros seis meses de execução, que passariam a ser o período experimental. Sugere-se igualmente a realização das 12 sessões em datas próximas de forma a garantir massa crítica em termos de divulgação e visibilidade. Dever-se-á garantir também a uniformização das comunicações prestadas.</p> <p>Tarefa 4. Realização de relatório de avaliação da primeira ronda de sessões.</p> <p>O relatório a elaborar pela entidade contratada deverá abordar o impacto da metodologia e conteúdos adotados para a prossecução dos objetivos iniciais. O seu intuito principal é a calibração da mesma metodologia para as rondas seguintes, já coordenadas e organizadas pelas EAE.</p> <p>Tarefa 5. Organização da segunda ronda das sessões municipais do Programa de Formação Coletiva Especializada (fase normal)</p> <p>Sugere-se a realização de 12 sessões (uma por município) durante um ano de execução, já após a fase experimental.</p> <p>Tarefa 6. Realização de relatório de avaliação da segunda ronda de sessões</p>
Indicadores de Realização / Resultado	<p> 12 sessões de formação coletiva especializada (fase experimental – 6 meses)</p> <p> 12 sessões de formação coletiva especializada (fase normal – 1 ano)</p>
Promotor	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste</p> <p> Participação em reunião com representantes dos GAE e EAE para estruturação das sessões.</p> <p> Coordenação e gestão das sessões em articulação com os GAE.</p>

(responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição do serviço de organização e animação das sessões. Análise dos resultados. Divulgação dos resultados. 																																													
Parceiros (responsabilidades)	<p>GAE</p> <ul style="list-style-type: none"> Participação em reunião para estruturação das sessões. Organização e logística das sessões Disseminação das sessões Divulgação dos resultados. <p>EAE</p> <ul style="list-style-type: none"> Participação em reunião para estruturação das sessões. Disseminação das sessões Divulgação dos resultados. Participação nas sessões de informação da consultora (apenas para as entidades interessadas) Organização e dinamização das sessões da 2ª ronda (apenas para as entidades interessadas) Participação na análise dos resultados da 2ª ronda. Divulgação dos resultados da 2ª ronda. 																																													
Destinatários	<ul style="list-style-type: none"> Potenciais empreendedores / pessoas com ideias de negócio Responsáveis das EAE (sessão de informação) 																																													
Ponto de situação	Não iniciada																																													
Cronograma Físico	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #ff9933;"></td> <td style="background-color: #99cc99;"></td> <td style="background-color: #99cc99;"></td> <td style="background-color: #99cc99;"></td> <td style="background-color: #99cc99;"></td> <td style="background-color: #9999cc;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Legenda: ■ Arranque ■ Implementação ■ Outras fases</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
Ações relacionadas	A1. Criação da Rede Oeste Empreendedor																																													

<p>A4.6</p>	<p>PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESPECIALIZADA À MEDIDA</p>
<p>Objetivo Estratégico</p>	<p>1. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia</p>
<p>Etapas de apoio ao empreendedor</p>	<p>1. Capacitação do empreendedor 2. Criação e arranque da empresa 3. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)</p>
<p>PROJETO</p>	
<p>Objetivos</p>	<p>O Programa de Assistência Especializada e à Medida prevê apoiar o empreendedor através da melhoria de um conjunto de serviços integrados de resposta às diversas necessidades dos empreendedores, nomeadamente ao nível de conhecimentos e competências técnicas, que muitas vezes se revelam insuficientes para enfrentar as exigências do mercado. O Programa visa valorizar a rede de entidades âmbito local e regional, organizadas no âmbito da ROE, que já realizam atividades individualizadas da mesma natureza. A ambição da presente ação envolve a garantia de um plano de atuação individualizado a cada empreendedor através dos serviços fornecidos dentro da ROE.</p> <p>Este programa visa assim:</p> <ul style="list-style-type: none"> O apoio à instalação de empresas na região, através do acompanhamento de empreendedores na formalização da empresa e na sua capacitação institucional e financeira; A adequação dos serviços de apoio às necessidades dos empreendedores tendo em conta a estrutura e dinâmica empresarial da sub-região; O reforço das redes de cooperação empresariais multissetoriais, de diferentes escalas (regional, nacional e internacional), através da constituição de parcerias formais e informais, que permitam criar sinergias importantes para todos os envolvidos.
<p>Descrição das Atividades</p>	<p>Tarefa 1. Contratação de entidade prestadoras de serviços</p> <p>O caderno de encargos poderá incorporar os seguintes serviços a prestar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboração de plano de atuação individualizado por cliente (empreendedor), em função do perfil do empreendedor. Acompanhamento na elaboração do plano de negócios (afetação de 60 horas por empreendedor: 6 horas de preparação, 54 horas de atendimento na elaboração do plano de negócios, estudo de viabilidade e angariação de financiamentos, e 18 horas de formação presencial. Montagem de candidaturas e outros procedimentos necessários para a angariação do financiamento. Consultoria de formalização da empresa (necessidades individuais, resolução de problemas, apoio na burocracia). Acompanhamento periódico da empresa, incluindo intervenções semestrais até ao 4º ano de

	<p>atividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboração de relatórios de análise dos resultados empresariais por empresa, em face ao plano de negócios. Dependendo da apreciação, poderá ser necessária a redefinição da estratégia empresarial (afetação de 30 horas em regime de assessoria de longo prazo). Apoio na angariação e articulação com mentores voluntários. <p>Dado o desconhecimento do número de empreendedores que poderão procurar este serviço (gratuito), dever-se-á limitar o seu número a 32 (2 por município e 2 correspondentes a cada gabinete setorial).</p> <p>Tarefa 2. Realização de reuniões periódicas com empresa contratada para discussão de necessidades e avaliação consequente dos resultados.</p>																																													
Indicadores de Realização / Resultado	Plano de atuação individualizado																																													
Promotor (responsabilidades)	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste</p> <ul style="list-style-type: none"> Aquisição do serviço Avaliação consequente dos resultados 																																													
Parceiros (responsabilidades)	<p>GAE</p> <ul style="list-style-type: none"> Articulação com entidade contratada e empreendedor Avaliação consequente dos resultados <p>EAE</p> <ul style="list-style-type: none"> Articulação com entidade contratada e empreendedor Avaliação consequente dos resultados 																																													
Destinatários	Empreendedores residentes na NUTS III Oeste.																																													
Ponto de situação	Não iniciada																																													
Cronograma Físico	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #90c190;"></td> <td style="background-color: #8e7cc3;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda: ■ Preparação ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
Ações relacionadas	A1. Criação da Rede Oeste Empreendedor																																													

A5	VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA
Objetivo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma cultura de empreendedorismo que valoriza a criatividade dos cidadãos e empresas da Região Oeste 2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Objetivos	<p>O conhecimento de outras realidades permite encontrar inspiração para uma melhor identificação de oportunidades para a realidade empresarial. A partilha sobre diferentes formas de aproximação a realidades semelhantes e ao conhecimento de casos de sucesso pode ser determinante para o desenvolvimento económico da Região e das suas empresas. A identificação de boas práticas e casos de sucesso de estratégias e projetos de desenvolvimento nos domínios de interesse estratégico, enquadra-se na lógica de <i>benchmarking</i> que se espera incentivar.</p> <p>Ao atual processo cabe um papel de relevo na dinamização de políticas públicas de apoio à inovação empresarial, através, nomeadamente, da promoção e da divulgação de instrumentos e ferramentas específicas como o <i>benchmarking</i>.</p>
Descrição das Atividades	<p>Tarefa 1: Aquisição de serviços para a realização de ações de prospeção e <i>benchmarking</i>.</p> <p>Este serviço implica as seguintes atividades:</p> <p>Atividade 1.1: Através de ferramentas de aprendizagem e comparação com outras realidades, serão selecionadas estratégias e projetos de acordo com critérios especificamente relacionados com o caso do Oeste – a sua estrutura económica e institucional, o nível de desenvolvimento e qualificação, entre outros.</p> <p>Atividade 1.2. Realização de relatório de aplicação à realidade regional, sendo expectável nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de sugestões de parcerias relevantes para as empresas locais, • Novos processos de apoio ao empreendedor ou • Novas metodologias de organização da Rede. <p>Tarefa 2: Aquisição de serviços para a realização de ações de prospeção de oportunidades e tendências de mercado</p> <p>Esta tarefa compreende:</p> <p>Atividade 2.1: Identificação de tendências de mercado, nas áreas estratégicas do Oeste, bem como a correspondente identificação de oportunidades de investimento.</p> <p>Atividade 2.2: Produção de <i>newsletter</i> semestral da ROE, com informação sobre tendências, nichos de mercado e informação de empresas inovadoras nas áreas <u>agroalimentar, indústrias criativas, economia do mar e turismo</u>.</p>

Indicadores de Realização / Resultado	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de prospeção e benchmarking (anual) Revista/newsletter de tendências de mercado (semestral) 																																													
Promotor (responsabilidades)	Comunidade Intermunicipal do Oeste <ul style="list-style-type: none"> Aquisição do serviço Colocação do relatório de prospeção e benchmarking no website Envio da newsletter Avaliação consequente dos resultados 																																													
Parceiros (responsabilidades)	GAE <ul style="list-style-type: none"> Disseminação do relatório e da newsletter Colaboração na avaliação EAE <ul style="list-style-type: none"> Disseminação do relatório e da newsletter Colaboração na avaliação 																																													
Destinatários	<ul style="list-style-type: none"> Empreendedores na Região Oeste Público em geral 																																													
Ponto de situação	<ul style="list-style-type: none"> Não iniciada 																																													
Cronograma Físico	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> <th colspan="4">2015</th> <th>∞</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>■</td> <td></td> <td>■</td> <td></td> <td>■</td> <td></td> <td>■</td> <td></td> <td>■</td> <td></td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda: ■ Implementação</p>	2012		2013				2014				2015				∞	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT					■		■		■		■		■		■	■
2012		2013				2014				2015				∞																																
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																	
			■		■		■		■		■		■	■																																
Ações relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> A1. Criação da Rede Oeste Empreendedor A6. Promoção da especialização inteligente 																																													

A6	PROMOÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE								
Objetivo Estratégico	2. Coordenar os serviços de apoio ao empreendedor numa rede regional, garantindo a sua qualidade e eficácia								
Etapas de apoio ao empreendedor	<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificação e avaliação da ideia 3. Capacitação do empreendedor 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque) 								
PROJETO									
Objetivos	<p>O prosseguimento da trajetória de uma empresa após os primeiros anos de vida encerra desafios distintos da fase de criação. Nestas fases, as empresas vêm-se muitas vezes a braços com dificuldades em fazer surgir novas ideias que possibilitem a multiplicação de produtos e a diversificação de mercados, o que constitui a atividade normal de uma empresa já estabelecida. Esta fase diz já respeito à <u>inovação empresarial</u>, que assume uma importância fundamental no contexto de uma economia globalizada, ainda mais no caso específico de uma empresa que procura ganhar uma fatia de mercado ou ocupar um nicho. A inovação empresarial inclui o desenvolvimento de novos produtos, novas formas de produção, de marketing ou de organização.</p> <p><u>A vantagem da Região Oeste encontra-se refletida nos seus setores estratégicos</u>, uma vez que é nestes setores onde dispõe de competências acrescidas relativamente a outros setores, seja pela concentração de outras empresas e serviços de apoio, seja por vantagens naturais.</p> <p><u>A presente ação visa tirar partido de iniciativas associadas às atividades em cluster para acrescentar valor ao apoio atualmente prestado, direcionando-os para os setores em que o Oeste possui vantagens particulares ou estratégicas: indústrias criativas, agroalimentar e economia do mar.</u></p> <p>Na tabela seguinte, apresentam-se as áreas estratégicas do Oeste. Na coluna da direita identificaram-se eventuais nichos a explorar.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #8b4513; color: white;">SETORES ESTRATÉGICOS</th> <th style="background-color: #8b4513; color: white;">TENDÊNCIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #8b4513; color: white; text-align: center;">Agro-alimentar</td> <td>Produtos específicos do Oeste Ervas medicinais - ervanária Ervas aromáticas Produção orgânica Aquacultura de água doce Produção e distribuição de qualidade superior/personalizada Restauração e venda de produtos (gastronomia) de qualidade superior/personalizada</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #8b4513; color: white; text-align: center;">Indústrias criativas</td> <td>Produção de espetáculos Aprendizagem de ofícios tradicionais Recriações históricas Economia digital Aplicações móveis Interoperabilidade</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #8b4513; color: white; text-align: center;">Economia do mar</td> <td>Gastronomia do mar Indústrias do surf Gestão ambiental das zonas costeiras Pesca desportiva Economia do desporto subaquático</td> </tr> </tbody> </table>	SETORES ESTRATÉGICOS	TENDÊNCIAS	Agro-alimentar	Produtos específicos do Oeste Ervas medicinais - ervanária Ervas aromáticas Produção orgânica Aquacultura de água doce Produção e distribuição de qualidade superior/personalizada Restauração e venda de produtos (gastronomia) de qualidade superior/personalizada	Indústrias criativas	Produção de espetáculos Aprendizagem de ofícios tradicionais Recriações históricas Economia digital Aplicações móveis Interoperabilidade	Economia do mar	Gastronomia do mar Indústrias do surf Gestão ambiental das zonas costeiras Pesca desportiva Economia do desporto subaquático
SETORES ESTRATÉGICOS	TENDÊNCIAS								
Agro-alimentar	Produtos específicos do Oeste Ervas medicinais - ervanária Ervas aromáticas Produção orgânica Aquacultura de água doce Produção e distribuição de qualidade superior/personalizada Restauração e venda de produtos (gastronomia) de qualidade superior/personalizada								
Indústrias criativas	Produção de espetáculos Aprendizagem de ofícios tradicionais Recriações históricas Economia digital Aplicações móveis Interoperabilidade								
Economia do mar	Gastronomia do mar Indústrias do surf Gestão ambiental das zonas costeiras Pesca desportiva Economia do desporto subaquático								

	<div data-bbox="507 248 1380 365" style="background-color: #f4a460; padding: 5px;"> <p>Energias alternativas Náutica do recreio Pequena reparação naval Obras marítimas</p> </div> <p>Figura 15. Alguns nichos de mercado associados às atividades em que o Oeste se especializa.</p> <p>Estes objetivos deverão ser concretizados com o recurso aos GAE referentes a cada setor em particular</p>
<p>Descrição das Atividades</p>	<p>Tarefa 1: Realização de reunião com os parceiros estratégicos no sentido de discutir a abordagem aos setores prioritários do Oeste.</p> <p>Tarefa 2: Criação de grupo de trabalho constituído por elementos dos GAE setoriais, dos Parceiros Estratégicos e de empreendedores. Este Grupo terá a responsabilidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar os relatórios de prospeção e <i>benchmarking</i> realizado no âmbito da ação A.6 bem como outras possíveis fontes de informação estratégica sobre o Oeste; • Identificar possíveis nichos de mercado para os empreendedores em áreas estratégicas do Oeste e informar responsáveis das EAE • Articular com as associações empresariais a visita a Feiras Nacionais e Internacionais associadas às áreas referidas; • Promover e organizar Feiras/Mercados associados às áreas e produtos estratégicos do Oeste. <p>Tarefa 3: Organizar viagens conjuntas , ou estruturar de forma conjunta a representação em feiras e mercados nacionais e internacionais.</p> <p>Serão convidados uma seleção de empreendedores (preferencialmente alojados no Oeste), organizados consoante a sua área de intervenção para a criação de uma comitiva a feiras e mercados de interesse.</p> <p>Tarefa 4: Promover feiras e/ou mercados setoriais no Oeste.</p> <p>Esta tarefa consiste na organização de mostras ou pequenas feiras no Oeste, para exposição (e escoamento) dos produtos dos empreendedores regionais. As feiras são direcionadas para os setores estratégicos: o agroalimentar, as indústrias criativas, a economia do mar e o turismo.</p>
<p>Indicadores de Realização / Resultado</p>	<p> Mercados ou feiras nas áreas estratégicas do Oeste</p>
<p>Promotor (responsabilidades)</p>	<p>GAE</p> <p> Organização de reuniões com os parceiros da ROE e os parceiros estratégicos</p> <p> Criação do Grupo de Trabalho da inovação empresarial nos clusters estratégicos do Oeste.</p> <p> Mobilização dos agentes regionais para a organização de mercados e feiras subordinados às áreas estratégicas do Oeste</p>
<p>Parceiros (responsabilidades)</p>	<p>Comunidade Intermunicipal do Oeste</p> <p> Colaboração com os GAE setoriais</p>
<p>Destinatários</p>	<p> Empresas do Oeste</p> <p> Empreendedores</p>
<p>Ponto de situação</p>	<p> Não iniciada</p>

Cronograma Físico	2012	2013				2014				2015				∞	
	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	∞
Legenda: ■ Preparação ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro															
Ações relacionadas	A1. Criação da Rede Oeste Empreendedor A6. Vigilância Estratégica														

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



5. Calendarização

A tabela seguinte apresenta a calendarização das ações e sub-ações propostas no Plano de Ação:

Tabela 5. Proposta de cronograma de execução do Plano de Ação

AÇÕES / SUB-AÇÕES	2012		2013				2014				2015				C
	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	
A1. CRIAÇÃO DA REDE OESTE EMPREENDEDOR															
A2. PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ROE															
A2.1. MANUAL DE APOIO AO EMPREENDEDOR															
A2.2. WEBSITE "REDE OESTE EMPREENDEDOR															
A3. PROGRAMA DE PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS															
A4. CADEIA DE VALOR DE APOIO AO EMPREENDEDOR															
A4.1 PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO E INFORMAÇÃO		X													
A4.2 ATELIÊS DE IDEIAS		X													
A4.3 CONCURSO DE IDEIAS OESTE CIM		X													
A4.4 AÇÕES COLETIVAS DE MATURAÇÃO DE IDEIAS															
A4.5. PROGRAMA DE FORMAÇÃO COLETIVA ESPECIALIZADA															
A4.6. PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESPECIALIZADA À MEDIDA															
A5. VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA															
A6. PROMOÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE															

Legenda: ■ Preparação X Iniciativa Piloto ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:



ANEXO I. Rede Oeste Empreendedor

Tabela 6. Rede Oeste Empreendedor, por município.

MUNICÍPIO	ENTIDADES
Entidade com sede fora da Região Oeste	AERLIS ¹²
Alcobaça	Fábrica do empresário
	ADEB - Associação de Desenvolvimento da Benedita - Alcobaça
	Agrupamento de Escolas São Martinho do Porto
	Agrupamento de Escolas D Pedro I
	Agrupamento de Escolas Benedita
	Escola Secundária D Inês de Castro
	IEFP Alcobaça
Alenquer	ACICA – Associação Comercial e Industrial do Concelho de Alenquer
	COOPQUER - Cooperativa Agrícola Alenquer, CRL.
	Agrupamento de Escolas Damião de Goes
Arruda dos Vinhos	-
Bombarral	-
Cadaval	LEADEROESTE
	Agrupamento de Escolas Cadaval
Caldas da Rainha	AIRO
	Escola Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha (IPL)
	Escola Técnica Empresarial do Oeste
	Cencal
	CENFIM – Caldas da Rainha
	IEFP Caldas da Rainha
Lourinhã	ADL - Associação para o Desenvolvimento da Lourinhã
	Gabinete de Apoio ao Empresário da Lourinhã - Município + AIRO
Nazaré	Nazaré Qualifica, E.E.M.
Óbidos	OBITEC
	Óbidos.com
	Centro de Gestão Agrícola de Óbidos
	Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos
	Escola de Hotelaria e Turismo - Pólo de Óbidos
Peniche	ADEPE - Associação para o Desenvolvimento de Peniche
	ACISCP - Associação Comercial, Industrial e de Serviços do Concelho de Peniche
	CENFIM - Peniche
	Agrupamento de Escolas Atouguia da Baleia
	Agrupamento de Escolas D. Luís de Ataíde
	Agrupamento de Escolas Peniche
	Escola Secundária Peniche
	Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche (IPL)
	FOR-MAR (Peniche e Nazaré)
Cercipeniche	
Sobral de Monte Agraço	-
Torres Vedras	Escola Secundária Madeira Torres
	CAERO
	ACIRO
	ADRO
	Gabinete de Apoio às Empresas - Município TV
	IEFP Torres Vedras

Fonte: D2. Auditoria Territorial do Sistema Regional de Apoio ao Empreendedor SPI, 2012.

¹²A AERLIS possui sede em Oeiras e delegações no Carregado e em Sintra e atua em todos os concelhos do distrito de Lisboa. No entanto, o presente projeto centra-se região Oeste pelo que são indicados apenas os concelhos deste território: Alenquer, Arruda dos Vinhos, Cadaval, Lourinhã, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

ANEXO II. Rede Escolar da Região Oeste

Tabela 7. Rede Escolar pública e privada/cooperativa, por município.

Unidade Geográfica	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Profissional	Ensino Superior
Alcobaça	Agrupamento de Escolas Frei Estevão Martins Agrupamento de Escolas São Martinho do Porto Agrupamento de Escolas D. Pedro I Agrupamento de Escolas Pataias Agrupamento de Escolas Benedita Externato Cooperativo da Benedita	Agrupamento de Escolas D. Pedro I Escola Secundária D. Inês de Castro Externato Cooperativo da Benedita	Agrupamento de Escolas D. Pedro I Agrupamento de Escolas São Martinho do Porto Escola Secundária D. Inês de Castro Escola Profissional Agricultura e Desenvolvimento Rural de Cister Externato Cooperativo da Benedita	-
Alenquer	Agrupamento de Escolas Abrigada Agrupamento de Escolas Visconde de Chancelheiros Agrupamento de Escolas Damião de Goes Agrupamento de Escolas Carregado AERLIS	Agrupamento de Escolas Damião de Goes	-	-
Arruda dos Vinhos	Agrupamento de Escolas Arruda dos Vinhos (JI e 1ºCEB)	-	-	-
Bombarral	Agrupamento de Escolas Fernão do Pó			
Cadaval	Agrupamento de Escolas Cadaval		-	-
Caldas da Rainha	Agrupamento de Escolas D. João II (JI e 1ºCEB) Agrupamento de Escolas Santo Onofre (JI e 1ºCEB) Escola Secundária Rafael Bordalo Pinheiro Escola Secundária Raúl Proença Colégio Rainha D. Leonor Colégio Frei São Cristóvão	Escola Secundária Rafael Bordalo Pinheiro Escola Secundária Raúl Proença Colégio Rainha D. Leonor Colégio Frei São Cristóvão	Escola Secundária Rafael Bordalo Pinheiro Escola Secundária Raúl Proença Colégio Rainha D. Leonor Escola Técnica Empresarial do Oeste Cencal Cenfim – Caldas da Rainha	Escola Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha (IPL)
Lourinhã	Agrupamento de Escolas Lourinhã Agrupamento de Escolas e Jardins de Infância D. Lourenço Vicente	Agrupamento de Escolas Lourinhã	Agrupamento de Escolas Lourinhã	-
Nazaré	Agrupamento de Escolas Nazaré Externato D. Fuas Roupinho	Externato D. Fuas Roupinho	Escola Profissional	-
Óbidos	Complexo do Furadouro Complexo dos Arcos Complexo do Alvito Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos		Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos Escola de Hotelaria e Turismo – Pólo de Óbidos	-
Peniche	Agrupamento de Escolas Atouguia da Baleia Agrupamento de Escolas D Luís de Ataíde Agrupamento de Escolas Peniche	Escola Secundária Peniche	Escola Secundária Peniche For-Mar Cenfim - Peniche	Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche (IPL)
Sobral de Monte Agraço	Agrupamento de Escolas Joaquim Inácio da Cruz Sobral			
Torres Vedras	Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias Agrupamento de Escolas Maxial Agrupamento de Escolas Freiria Agrupamento de Escolas São Gonçalo Agrupamento de Escolas Campelos Agrupamento de Escolas Padre Francisco Soares Escola Secundária Henriques Nogueira Escola Internacional de Torres Vedras	Escola Secundária Henriques Nogueira Escola Secundária Madeira Torres Escola Internacional de Torres Vedras	Escola Secundária Madeira Torres Escola Profissional Agrícola Fernando Barros Leal Escola Profissional Penafirme Escola Profissional Serviços e Comércio do Oeste	ISPO - Instituto Superior Politécnico do Oeste

Fonte: Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo (DRELVT), Ministério da Educação, 2011/2012, in D2. Auditoria Territorial do Sistema Regional de Apoio ao Empreendedor.

Co-Financiamento:



Promotor:



Apoio técnico:

