Programa Director de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (PD-ICE) para o Município de Penela

Sociedade Portuguesa de Inovação

Dezembro 2006

045-06-CO

SUMÁRIO EXECUTIVO

No actual contexto Europeu, num ambiente e mercados sem fronteiras, a criação e implementação de estratégias baseadas na inovação é, seguramente, o caminho que permite gerar riqueza e desenvolvimento. A responsabilidade da implementação destas estratégias tem vindo a deslocar-se gradualmente do nível nacional para o regional e local, em consequência do reconhecimento da necessidade de adaptação das directivas nacionais às realidades e singularidades de cada território.

O Concelho de Penela, localizado na NUT III Pinhal Interior Norte, é um dos quatro municípios da DUECEIRA – Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça. Com uma localização estratégica favorável, devido à proximidade a Coimbra e aos eixos de mobilidade nacional, Penela tem vindo a registar um progressivo decréscimo populacional e um aumento da população idosa, o que, acompanhado pelo baixo nível de ensino e pela excessiva tendência de terciarização da base económica local, resulta numa estrutura socio-económica bastante frágil.

Consciente deste cenário socio-demográfico pouco favorável e do contexto de política nacional e europeia que reitera a coesão económica, social e territorial como princípio orientador do desenvolvimento, Penela tem vindo a alterar o rumo da sua política municipal. O Concelho de Penela encontra-se numa fase de mudança, modernização e planeamento detalhado do seu desenvolvimento e a política local assume como objectivos estratégicos a educação, a dinamização do tecido económico e empresarial e o turismo cultural, sendo para estes que serão empreendidos os maiores esforços.

Reconhecida a importância de definir uma estratégia local sustentada, centrada na inovação, competitividade e empreendedorismo, criando vantagens competitivas com base nos factores diferenciadores do Concelho e em parcerias estratégicas, e explorando eficazmente as oportunidades existentes, a Câmara Municipal de Penela tomou a iniciativa de elaborar o *Programa Director de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo* (PD-ICE), tendo para essa finalidade contratado os serviços da Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A. (SPI), que muito se orgulha de contribuir para esta nova fase de desenvolvimento do Concelho, em alinhamento com a Estratégia de Lisboa.

O objectivo geral da elaboração do PD-ICE do Município de Penela consiste, através de um processo partilhado, mobilizador e inspirado nas melhores práticas disponíveis (nacionais e internacionais), na identificação e envolvimento dos agentes locais na concepção de apostas estratégicas, indicadores de sucesso e carteiras de projectos estruturantes a desenvolver ao nível do território em análise, nas áreas da inovação, competitividade e empreendedorismo.

A elaboração do PD-ICE do Município de Penela implicou o desenvolvimento de quatro fases:

FASE 1 – Diagnóstico

FASE 2 – Definição de Posicionamento / Indicadores de Sucesso

FASE 3 – Definição de Objectivos / Acções

FASE 4 – Apresentação e Validação do PD-ICE

A metodologia definida implicou um trabalho minucioso de recolha de dados, através da realização de workshops, entrevistas, mergulho no território, reuniões de trabalho, estudos de caso do Concelho, pesquisa bibliográfica e estatística e análise de boas práticas a nível nacional e internacional. Para além destas actividades, a participação noutros eventos organizados no Município mostrou-se essencial para um conhecimento aprofundado da realidade local, sendo exemplos disso mesmo a participação da SPI no I Fórum da Educação, no Fórum de Desenvolvimento Económico e a passagem pelas festividades locais na Feira de São Miguel e FAGRIP.

O envolvimento da parte da SPI e das forças vivas locais na realização do presente projecto pode ser resumido através de um conjunto de indicadores de execução, resumido e ilustrado na Tabela I.

Tabela I. Indicadores de execução do projecto.

INDICADORES DE PROJECTO	Nº Total	Tipo de Evento
Eventos	6	Workshops Entrevistas Mergulho no Território Fórum da Educação Fórum de Desenvolvimento Económico
Agentes Locais	> 50	Workshop Entrevistas Mergulho no Território
Consultores SPI	9	-
Horas de Trabalho	880	-
Fontes de Informação Consultadas	> 50	-
Sites Consultados	> 100	-

No âmbito deste PD-ICE, foram também analisadas boas práticas internacionais em estratégias e projectos locais e regionais de diversos territórios. Estas estratégias e projectos foram seleccionados de acordo com critérios especificamente relacionados, entre outros, com a estrutura económica e socio-demográfica, as características territoriais e económicas e os níveis de inovação, competitividade e empreendedorismo, para que a sua análise permitisse a identificação de contributos relevantes para o *PD-ICE do Município de Penela*. Assim sendo, foram seleccionados, entre outros, estratégias de desenvolvimento do Município/Região de Kardinska (Grécia) e da região de East England (Reino Unido) e projectos em Rhône-Alpes (França), Western Greece (Grécia) e nas Canárias (Espanha).

Tendo por base o conhecimento da realidade local e dos contextos nacional e internacional, foi realizada uma análise SWOT, identificando pontos fortes, áreas de melhoria, oportunidades e ameaças. Desta análise resulta a consciência de que o Município de Penela deverá distinguir-se pela excelência ambiental, pela qualidade na educação, pela valorização das singularidades socioculturais e pela clara aposta na inovação enquanto estímulo à consolidação de uma base económica ambientalmente sustentável e multifuncional. Este novo desígnio implica uma mudança profunda na cultura organizacional e na orientação do rumo de desenvolvimento. Tal mudança, já iniciada, deve operar-se nas lógicas funcionais e organizacionais, através da difusão de uma cultura de ICE e do trabalho concertado entre instituições de ensino e I&D, tecido empresarial, administração pública e sociedade civil, com uma aposta clara nas TIC enquanto ferramenta de difusão do conhecimento.

A estratégia de ICE que se propõe para o Município de Penela assume a seguinte Visão para evolução do Concelho:

"**Recursos locais ao serviço da inovação, inovação ao serviço dos recursos locais**".

Esta Visão assume as singularidades locais como vantagens competitivas para o futuro desenvolvimento municipal. Pretende-se portanto enfatizar as mais-valias associadas ao contexto sócio-territorial de Penela, tirando partido destas para gerar e potenciar factores diferenciadores e dinamizar o tecido económico. Tira-se partido dos recursos locais enquanto suporte à criação de inovação, em paralelo com a utilização da inovação enquanto ferramenta de apoio à criação de mais riqueza a partir dos mesmos recursos locais, num caminho bidireccionado.

A Visão estratégica para a inovação, competitividade e empreendedorismo do Concelho de Penela desdobra-se depois e suporta-se em três linhas de orientação estratégica:

I. **Dinamizar a base económica local, promovendo a cooperação e as parcerias entre agentes de desenvolvimento,** considerando como sectores estratégicos e prioritários as indústrias associadas aos produtos endógenos (Agro-alimentar, Farmácia, Medicina, Cosmética, Nutrição), o Turismo (Património/Cultura/Ambiente), a Exploração Florestal e as Energias Alternativas.

II. **Consolidar novos factores competitivos centrados na educação e formação, criando uma cultura ICE,** considerando as prioridades de abrir a "escola" ao meio envolvente, fomentar o fluxo de informação sobre as novas necessidades do tecido empresarial e as novas tecnologias de acesso à informação e fomentar a cooperação institucional.

III. **Valorizar o território como suporte do desenvolvimento**, assumindo que, sendo fundamental reforçar a enfoque no imaterial, não se pode negligenciar a qualidade dos territórios como factor complementar de criação de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

A concretização da Visão e Linhas de Orientação Estratégica apontadas depende da mobilização de recursos em três domínios de acção: pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas, sendo evidente que o sucesso do PD-ICE depende da capacidade de os organizar em torno de objectivos e projectos mobilizadores, conducentes a resultados convenientemente monitorizados, alimentadores de ciclos de melhoria.

Figura I. Modelo unificador da estratégia.

A concretização da estratégia ICE será efectuada de modo transversal às três linhas estratégicas, através da implementação de um conjunto de projectos mobilizadores. Esta carteira de projectos tenta dar resposta à necessidade de criação de condições para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, tendo sido utilizados, como fonte de inspiração, alguns exemplos de boas práticas, nacionais e internacionais, devidamente documentados. A apresentação dos projectos mobilizadores é organizada nos três domínios de acção identificados – pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas, tendo sido definidas matrizes de impactos dos projectos sobre as linhas de orientação estratégica e dos projectos sobre os indicadores de sucesso.

Uma listagem da carteira de projectos mobilizadores propostos é resumida na Tabela II.

Tabela II. Carteira de Projectos Mobilizadores.

Nº Projecto	Designação do Projecto	Sigla	Domínio
P1	Programa Educativo para a Promoção de uma Cultura de Valores Estratégicos	PECVE	**Pessoas**
P2	Formação e Qualificação para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	QICE	**Pessoas**
P3	Captação de talentos	CT	**Pessoas**
P4	Promoção da cidadania - Sistema de recolha de Ideias	IDEIAS	**Pessoas**
P5	Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	GAICE	**Sectores Estratégicos**
P6	Núcleo de Competências para a Reabilitação e Dinamização do Centro Histórico	CCNH	**Sectores Estratégicos**
P7	Estratégia Municipal para as Energias Renováveis	EMERG	**Sectores Estratégicos**
P8	Estratégia Municipal para a Promoção do Turismo	EMPT	**Sectores Estratégicos**
P9	Evento Anual – Semana da NOZ	NozWeek	**Sectores Estratégicos**
P10	Parque Empresarial para Novas Estratégias de Localização do Investimento	PENELI	**Infra-estruturas**
P11	Habitat de Inovação Empresarial em Sectores Estratégicos	HIESE	**Infra-estruturas**
P12	Espaços e Serviços de Acolhimento em Penela	SAP	**Infra-estruturas**
P13	Portal de apoio à dinamização da Base Económica Local	BEL	**Infra-estruturas**
P14	Barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	BICE	**Transversal**

Os projectos apresentados prevêem o envolvimento de um conjunto alargado de entidades do Município e da Região (autarquia, tecido empresarial, instituições de ensino e formação, instituições de I&D, associações de municípios, sociedade civil e associações de desenvolvimento), num conjunto de acções imateriais, tendo em vista o desenvolvimento de competências e o estabelecimento de redes de cooperação. Desta forma dá-se prioridade, por um lado, a acções de educação, sensibilização e formação em ICE, que permitam dotar o Município de capital humano capaz de liderar e contribuir para o processo de desenvolvimento e, por outro lado, a acções de criação de redes de cooperação, que fomentem a partilha de conhecimento, tecnologias e outros recursos. As iniciativas

propostas não deixam de considerar igualmente a necessidade de criação de novas infra-estruturas, criadoras de um ambiente facilitador do desenvolvimento local.

No domínio das pessoas são propostos quatro projectos, que dão um enfoque especial à educação dos mais novos para uma cultura de valores estratégicos, à formação e qualificação da população e à captação de recursos humanos qualificados. O Projecto IDEIAS proporciona um instrumento de participação por excelência de toda a comunidade, que se pretende participativa, na construção do futuro e melhoria do Município.

No domínio dos sectores estratégicos são sugeridos cinco projectos, que fomentam a cooperação e as redes de transferência de conhecimento, com enfoque nas áreas que devem ser prioritárias na consolidação de ICE no Concelho – turismo, produtos endógenos e energias renováveis. Um dos projectos mobilizadores consiste na criação de um gabinete de apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, que se propõe que venha a ser igualmente o órgão gestor do PD-ICE. Esta unidade deverá constituir um agente motivador e facilitador das iniciativas em ICE que se pretende implementar no Município, tais como a criação e reestruturação de empresas e a integração das actividades ligadas aos produtos endógenos numa lógica de economia formal, procurando maximizar o seu valor acrescentado.

A criação de um evento temático anual, ligado à noz, é outro dos projectos de destaque no domínio dos sectores estratégicos, pois será um cartão de visita do Município, oferecendo ao longo de uma semana um programa original, criativo e atractivo, colocando Penela na agenda e rotas turísticas de referência.

No domínio das infra-estruturas apresentam-se quatro projectos, sendo que dois deles propõem a criação de espaços físicos de suporte à localização e estímulo do investimento. O Projecto P12 visa a criação de uma rede de Espaços e Serviços de Acolhimento em Penela, que suporta a oferta turística, e da qual farão parte uma Unidade Hoteleira, um Restaurante, uma Loja de Produtos Endógenos e um Espaço Infantil Temático associado à Villa Romana do Rabaçal. O quarto projecto é suportado por TIC, visando a criação de um portal de suporte à dinâmica económica local.

O Barómetro ICE é um projecto transversal, que visa a criação, gestão e actualização de uma bateria de indicadores (ver tabela III), e sua análise periódica, como forma de monitorização e avaliação do sucesso alcançado na implementação da estratégia de ICE em Penela.

Tabela III. Bateria de indicadores de sucesso para monitorização de ICE em Penela.

INDICADOR
1. População residente
2. Número de desempregados
3. Índice de satisfação dos munícipes
4. Indicador do poder de compra
5. Nível de instrução da população
6. Abandono escolar (no 3º ciclo e na passagem do 3º ciclo para o secundário)
7. Médias de classificação em exames nacionais
8. Índice de satisfação dos colaboradores
9. Índice de satisfação dos turistas
10. Número de iniciativas relacionadas com educação, sensibilização e formação para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo
11. Número de sociedades comerciais criadas em sectores estratégicos (produtos endógenos, turismo, energias, floresta)
12. Número de novos postos de trabalho criados nos sectores estratégicos
13. Número de entidades e de produtos endógenos certificados
14. Número de parcerias com outras empresas, universidades / centros de investigação / outras entidades do SCTN
15. Número de empresas e organizações com site na internet
16. Número de turistas e estadia média no Concelho

Como corolário do trabalho executado, é definida, de modo pragmático, a estrutura de gestão e acompanhamento do PD-ICE de Penela que se propões, visando com isso ajudar a alcançar o posicionamento e objectivos estratégicos identificados, através de uma eficaz gestão da sua implementação.

A estrutura de gestão e acompanhamento do PD-ICE de Penela deverá ser composta por uma Comissão de Acompanhamento Estratégico, um Conselho Consultivo, o Gabinete de Apoio à Inovação, competitividade e Empreendedorismo (GAICE) e três Unidades de Apoio centradas nas pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas.

O sucesso da estrutura de gestão e acompanhamento do PD-ICE pressupõe:

- A existência de uma equipa empenhada, competente e capaz de envolver e mobilizar representantes de forças vivas;
- A liderança da Câmara Municipal de Penela, suportada por fortes parcerias internas e externas, públicas e privadas;
- A implementação de rotinas de controlo, monitorização e evolução articulada, individual, sectorial e agregada do PD-ICE, com actualizações periódicas (trimestrais) de progresso e a mobilização de todos os Penelenses para o PD-ICE, mantendo-os envolvidos, constantemente entusiasmados e com vontade de participar activamente na sua concretização.

ÍNDICE

1. OBJECTIVOS DO PROJECTO 5

2. METODOLOGIA DE TRABALHO DO PROJECTO 6

2.1 **Metodologia** 6

2.2 **Indicadores de execução do projecto** 8

3. ENQUADRAMENTO 10

3.1 **Enquadramento Supramunicipal** 10
3.1.1 Contexto Administrativo – Dinâmicas institucionais 10
3.1.2 Contexto Territorial 12

3.2 **Enquadramento Municipal** 16
3.2.1 Divisões administrativas e principais características físicas do território 16
3.2.2 Indicadores demográficos 16
3.2.3 Educação e Recursos Humanos 19
3.2.4 Dinâmica Económica 21
3.2.5 Ambiente Urbano e Qualidade de Vida 28
3.2.6 Dinâmica Municipal 29

4. INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO NO CONCELHO DE PENELA 32

4.1 **Abordagem local | Métodos de recolha de informação** 32

4.2 **Análise SWOT** 37
4.2.1 Contributos dos workshops de diagnóstico 37
4.2.2 Pontos fortes 39
4.2.3 Áreas de Melhoria 39
4.2.4 Oportunidades 40
4.2.5 Ameaças 41

4.3 **Estudos de caso** 42

5. ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO 57

5.1 **Introdução** 57

5.2 **Visão** 59

5.3 **Linhas de Orientação Estratégica** 61
5.3.1 Dinamizar a base económica local promovendo a cooperação e as parcerias entre agentes de desenvolvimento 63
5.3.2 Consolidar novos factores competitivos centrados na educação e formação, criando uma cultura ICE 65
5.3.3 Valorizar o território como suporte do desenvolvimento 67
5.3.4 Síntese 68

6. MONITORIZAÇÃO DO PD-ICE 70

7. CONCRETIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA - PROJECTOS MOBILIZADORES 73

7.1 Carteira de projectos 73

7.2 Boas Práticas | Exemplos Inspiradores 104
7.2.1 Estratégias locais /regionais 105
7.2.2 Projectos 109
7.2.3 Investigação 109

8. ESTRUTURA DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PD-ICE 110

8.1 Condicionantes a ter em consideração para a implementação do PD-ICE 112
8.1.1 Debilidades / Constrangimentos 112
8.1.2 Factores Diferenciadores 113

8.2 Estrutura de Acompanhamento e Gestão 115

9. EQUIPA SPI 118

10. BIBLIOGRAFIA 123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objectivos PD-ICE. 5
Figura 2. Localização de Penela ao nível de NUT II (Região Centro) e NUTIII (Pinhal Interior Norte). 10
Figura 3. PRN2000, Distrito de Coimbra. 13
Figura 4. Rede de Infra-estruturas Tecnológicas no Sistema Nacional de Inovação. 15
Figura 5. Divisão Administrativa do Concelho de Penela. 16
Figura 6. Estimativas populacionais do Concelho de Penela. 17
Figura 7. Projecções demográficas por freguesia do Concelho de Penela. 18
Figura 8. Distribuição da população por nível de ensino em 1991 e 2001. 20
Figura 9. Escola Tecnológica e Profissional de Sicó – pólo de Penela. 21
Figura 10. Biblioteca Municipal de Penela. 28
Figura 11. Iniciativa Municipal "Hora do Conto". 29
Figura 12. Novo site da Câmara Municipal de Penela. 30
Figura 13. Síntese da Análise SWOT do Concelho de Penela. 42
Figura 14. Interacção de domínios para a definição e implementação de uma estratégia de ICE. 57
Figura 15. Relação entre concentração de sectores de actividade (cluster) e intensidade de investigação. 58
Figura 16. Níveis de Definição da Estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. 59
Figura 17. Determinação de Sectores Estratégicos. 63
Figura 18. Educação orientada para a ICE (sinergias entre agentes). 66
Figura 19. Domínios de intervenção territorial. 68
Figura 20. O papel dos indicadores de sucesso no modelo unificador da estratégia ICE. 72
Figura 21. Projectos Mobilizadores. 73
Figura 22. O papel dos projectos mobilizadores no modelo unificador da estratégia. 74
Figura 23. Produtos endógenos de Penela. 113
Figura 24. Lugares diferenciadores em Penela. 115
Figura 25. Estrutura de Gestão e Acompanhamento do PD-ICE. 116

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Cronograma de realização do projecto. 7
Tabela 2. Indicadores de execução do projecto. 8
Tabela 3. Tarefas SPI e horas afectas a cada uma delas. 9
Tabela 4. Interacções geográficas a potenciar. 12
Tabela 5. População no Concelho de Penela, nas freguesias e NUT III (1981, 1991 e 2001). 17
Tabela 6. Indicador do poder de compra per capita e Factor Dinamismo por concelho. 22
Tabela 7. População empregada por sector de actividade no Concelho e NUT III (em 1991 e 2001). 23
Tabela 8. Taxas de desemprego e actividade em 1991 e 2001. 23
Tabela 9. Desemprego registado no Concelho de Penela segundo o género, o tempo de inscrição e a situação face à procura de emprego. 24
Tabela 10. Empresas e Sociedades com sede no Concelho segundo CAE- rev2. 25
Tabela 11. Volume de vendas nas sociedades com sede no Concelho segundo CAE rev.2 25
Tabela 12. Volume de vendas nas sociedades da indústria transformadora com sede no Concelho segundo o CAE rev.2 (milhares de Euros). 26
Tabela 13. Entidades e Individualidades Entrevistadas 33
Tabela 14. Participantes nos workshops. 33
Tabela 15. Resumo dos pontos fortes do Concelho listados nos workshops. 37
Tabela 16. Resumo das áreas de melhoria listados nos workshops. 38
Tabela 17. Principais Acções a Promover no Concelho de Penela. 38
Tabela 18.Sectores estratégicos e recursos locais. 65
Tabela 19. Bateria de indicadores de sucesso para monitorização do PD-ICE. 70
Tabela 20. Matriz de impactos dos indicadores de sucesso sobre as linhas de orientação estratégica. 72
Tabela 21. Tipologia de projectos de acordo com escala de implementação. 75
Tabela 22. Matriz de impactos de projectos mobilizadores sobre as linhas de orientação estratégica. 75
Tabela 23. Matriz de impactosdos projectos mobilizadores sobre os indicadores de sucesso. 76
Tabela 24. Classificação dos projectos de acordo com a estimativa orçamental. 76
Tabela 25. Identificação de forças vivas locais, parceiros Nacionais e Internacionais para a implementação do PD-ICE 110

1. OBJECTIVOS DO PROJECTO

O objectivo geral da elaboração de um Programa Director de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (PD-ICE) consiste, através de um processo partilhado, mobilizador e inspirado nas melhores práticas disponíveis (nacionais e internacionais), na identificação e envolvimento dos agentes locais na concepção de apostas estratégicas, indicadores de sucesso e carteiras de projectos estruturantes a desenvolver ao nível do território em análise, nas áreas da inovação, competitividade e empreendedorismo.

Figura 1. Objectivos PD-ICE.

Pretende-se portanto determinar como a estratégia e as acções direccionadas para a inovação, competitividade e empreendedorismo podem vir a ser um motor do desenvolvimento local e competitividade territorial, nomeadamente ao nível de alguns sectores e sub-sectores de actividade, tidos como estruturantes ou de maior potencial.

O trabalho aqui apresentado é focalizado na realidade específica do Município de Penela, suportado por uma análise das oportunidades de fomentar a inovação, competitividade e empreendedorismo no território, e procurando o seu enquadramento no rumo definido pelas prioridades do próximo período de programação financeira (2007-2013).

2. METODOLOGIA DE TRABALHO DO PROJECTO

2.1 Metodologia

A elaboração do Programa Director de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo para o Município de Penela implicou o desenvolvimento de quatro fases:

FASE 1 – Diagnóstico

FASE 2 – Definição de Posicionamento / Indicadores de Sucesso

FASE 3 – Definição de Objectivos / Acções

FASE 4 – Apresentação e Validação do PD-ICE

A exequibilidade destas fases foi garantida por uma equipa de consultores SPI com valências associadas às áreas temáticas consideradas fundamentais para o projecto, nomeadamente: Planeamento Regional e Urbano; Inovação e Competitividade; Formação e Qualificação de Recursos Humanos; Estratégia Organizacional; Promoção de Parcerias e Alianças Estratégicas; e Programas de Financiamento.

A metodologia definida envolveu a interacção da equipa SPI nas diferentes fases com a Câmara Municipal de Penela e com interlocutores locais das mais variadas áreas de actividade social ou económica, o que permitiu definir um programa compatível com as realidades e necessidades locais, e potenciador dos recursos endógenos.

Tabela 1. Cronograma de realização do projecto.

Mês	Setembro				Outubro				Novembro				Dezembro				Janeiro		
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
FASE 1																			
Tarefa 1.1. Recolha de informação relevante																			
Tarefa 1.2. Identificação de forças vivas																			
Tarefa 1.3. Workshop diagnóstico (60)																			
Workshop 1				26															
Workshop 2						10													
Tarefa 1.4.																			
Entrevistas (12)	5										20	30							
Estudos de caso (3)								30											
Mergulho no território (1)					3														
Tarefa 1.5. Sistematização da informação recolhida e produzida																			
FASE 2																			
Tarefa 2.1. Análise SWOT																			
Tarefa 2.2. Identificação e análise de boas práticas																			
Tarefa 2.3. Definição de Visão, Missão e Linhas de Orientação Estratégica																			
Tarefa 2.4. Definição de indicadores de sucesso (Estratégia de Lisboa)																			
Tarefa 2.5. Relatório Intermédio																			
Elaboração de draft de relatório intermédio																			
Análise de draft de relatório intermédio																			
Elaboração de relatório Intermédio																			
Tarefa 2.6. Apresentação e discussão do Relatório Intermédio – **Reunião**										8									
FASE 3																			
Tarefa 3.1. Definição de Objectivos																			
Tarefa 3.2. Definição de um Plano de Acções																			
Tarefa 3.3. Identificação de oportunidades de cooperação																			
Tarefa 3.4. Definição de linhas de orientação relativas ao acompanhamento e avaliação da implementação do Plano de Acções																			
Tarefa 3.5. Sistematização da informação recolhida e produzida																			
FASE 4																			
Tarefa 4.1. Preparação da versão preliminar do PD-ICE																			
Tarefa 4.2. Apresentação da versão preliminar do PD-ICE- **Reunião**													7						
Tarefa 4.3. Preparação do PD-ICE																			
Tarefa 4.4. Apresentação Pública do PD-ICE- **Reunião**																	5		
Tarefa 4.4. Entrega Relatório Final PD-ICE																		12	

2.2 Indicadores de execução do projecto

O desenvolvimento do PD-ICE implicou um trabalho minucioso de recolha de dados, através da realização de workshops, entrevistas, mergulho no território, reuniões de trabalho, estudos de caso do Concelho, pesquisa bibliográfica e estatística e análise de boas práticas a nível nacional e internacional. Para além destas actividades, a participação noutros eventos organizados no Município mostrou-se essencial para um conhecimento aprofundado da realidade local, sendo exemplos a participação no I Fórum da Educação, no Fórum de Desenvolvimento Económico e a passagem pelas festividades locais na Feira de São Miguel e FAGRIP.

Tabela 2. Indicadores de execução do projecto.

INDICADORES DE PROJECTO	Nº Total	Tipo de Evento
Eventos	6	• Workshop 1 • Workshop 2 • Entrevistas • Mergulho no Território • Fórum da Educação • Fórum de Desenvolvimento Económico
Agentes Locais	> 50	• Workshop 1 • Workshop 2 • Entrevistas • Mergulho no Território
Consultores SPI	9	-
Horas de Trabalho	880	-
Fontes de Informação Consultadas	> 50	-
Sites Consultados	> 100	-

A participação dos agentes locais é um indicador importante mas difícil de calcular com exactidão, pois apesar de ser possível apurar números exactos para a participação nas entrevistas (10 interlocutores) e nos workshops (23 agentes locais no workshop do dia de 26 de Setembro e 13 agentes locais no workshop do dia 10 de Outubro), há que equacionar todos os contactos com os interlocutores no mergulho do território e nas várias visitas ao Concelho.

Estima-se que, para a concretização do PD-ICE de Penela, foram consultados mais de cem sites de diversos domínios e mais de 50 fontes de informação, entre as quais livros, notícias, boletins, o que, adicionando o trabalho de produção e reflexão estratégica perfez mais de 800 horas de trabalho afecto ao PD-ICE de Penela por parte da equipa de consultores da SPI.

Tabela 3. Tarefas SPI e horas afectas a cada uma delas.

TAREFAS SPI	Datas	Horas Afectas (Nº Horas * Nº Recursos Humanos)	Total Horas Afectas
Entrevistas	05 Setembro 2006	8 x 4 = **32 h**	**32 h**
Fórum da Educação	12 Setembro 2006	8 x 2 = **16 h**	**16 h**
Workshop 1	26 Setembro 2006	3 x 4 = **12 h**	**12 h**
Mergulho no Território	03 Outubro 2006	8 x 4 = **32 h**	**32 h**
Workshop 2	10 Outubro 2006	3 x 3 = **9 h**	**9 h**
Estudos de caso	30 Outubro 2006	4 x 3 = **12 h**	**12 h**
Trabalho de Escritório	Setembro/Outubro	160 x 2 = **320 h**	**320 h**
Discussão Relatório Intermédio	8 Novembro 2006	3 x 2 = **6 h**	**6 h**
Fórum de Desenvolvimento Económico	11 Novembro 2006	4 x 1 = **4 h** 8 x 1 = **8 h**	**12 h**
Trabalho de Escritório	Novembro	80 x 3 = **240 h**	**240 h**
Entrega Draft Final	7 Dezembro 2006	3 x 2 = **6 h**	**6 h**
Apresentação Relatório Final	5 Janeiro 2007	3 x 4 = **12 h**	**12 h**
Trabalho de Escritório	Janeiro	40 x 4 = **160 h**	**160 h**
Entrega Relatório Final	12 Janeiro 2007	5 x 2 = **10 h**	**10 h**
		TOTAL HORAS	**880 h**

3. ENQUADRAMENTO

3.1 Enquadramento Supramunicipal

Esta secção visa analisar as dinâmicas existentes entre o Concelho de Penela e o contexto envolvente, identificando os factores exógenos que directa ou indirectamente condicionam o desenvolvimento deste território.

3.1.1 Contexto Administrativo – Dinâmicas institucionais

Em termos administrativos e estatísticos, o Concelho de Penela situa-se na Região Centro (NUT II), na Sub-Região do Pinhal interior Norte (NUT III), na zona de fronteira com a Sub-Região do Baixo Vouga.

Figura 2. Localização de Penela ao nível de NUT II (Região Centro) e NUTIII (Pinhal Interior Norte).

A nível sub-regional, como actores chave para o desenvolvimento concelhio e regional, destacam-se as seguintes entidades:

- Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça – **Dueceira** – que integra os concelhos de Penela, Lousã, Vila Nova de Poiares e Miranda do Corvo e que, apesar de alguma fragilidade identitária, pode desempenhar um palco relevante no período de programação financeira 2007-2013, enquanto subconjunto integrado da NUT III Pinhal Interior Norte;

- Associação de Desenvolvimento Terras de Sicó – **ADSicó** – que tem como associados: a Associação de Municípios da Serra de Sicó (que integra os concelhos de Alvaiázere, Ansião, Condeixa-a-Nova, Penela, Pombal e Soure) as respectivas Câmaras Municipais e um conjunto significativo de agentes privados (associações e cooperativas locais e uma instituição bancária – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo);

- Grande Área Metropolitana de Coimbra – **GAMC** – representa o mais recente esforço de criação de um espaço de intermunicipalidade, do qual faz parte integrante o município de Penela.

Constata-se portanto que o Concelho de Penela ocupa um lugar de charneira, interagindo com uma multiplicidade de espaços envolventes. Esta realidade traduz simultaneamente uma oportunidade e uma ameaça:

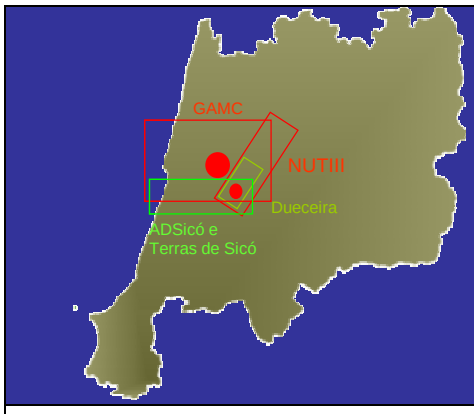
- A oportunidade decorre da possibilidade de gerar e fomentar diferentes tipos de interacção, dependendo dos domínios de intervenção que podem ajudar a consolidar;

- A ameaça decorre da dispersão de esforços e energias que a multiplicidade de relacionamentos supramunicipais pode originar.

Sugere-se portanto o seguinte modelo de posicionamento geoestratégico para o Concelho de Penela:

"Potenciar a diversidade de interacções eficazes com as suas diferentes fronteiras geográficas, explorando também a proximidade a Coimbra, consolidando o seu ***posicionamento de charneira****, mas dentro de uma lógica coerente, de modo a evitar dispersões ineficazes de recursos e atenção."*

Tabela 4. Interacções geográficas a potenciar.

	INTERACÇÕES A POTENCIAR
GAMC	Saúde, Conhecimento, Ensino Superior, Tecnologia
Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça – DUECEIRA	Turismo de Natureza, Desenvolvimento Rural, Ensino e Formação Profissional, Floresta e Energias Alternativas
Associação de Desenvolvimento Terras de Sicó – ADSicó	Turismo de Natureza, Desenvolvimento Rural, Ensino e Formação Profissional

3.1.2 Contexto Territorial

Localização e Acessibilidade nacional e regional[1]

A ER347 (futuro IC3) constitui o principal eixo de estruturação concelhia e de ligação do Concelho de Penela aos principais eixos de mobilidade Norte-Sul (IP1 e EN1). A EN1, à semelhança da ER347, possui um traçado com uma capacidade de carga desadequada ao seu papel de distribuição, estando por esse facto a aguardar a construção de um novo traçado – IC2.

Com a actual estrutura viária, Penela dista de Coimbra aproximadamente 30 km e do nó do IP1 em Condeixa cerca de 15 km. As ligações a Nascente são garantidas pelo IC8 (ligação entre a Figueira da Foz e Castelo Branco), sendo inquestionavelmente mais débeis do que as ligações a Poente.

[1] Anexo A.

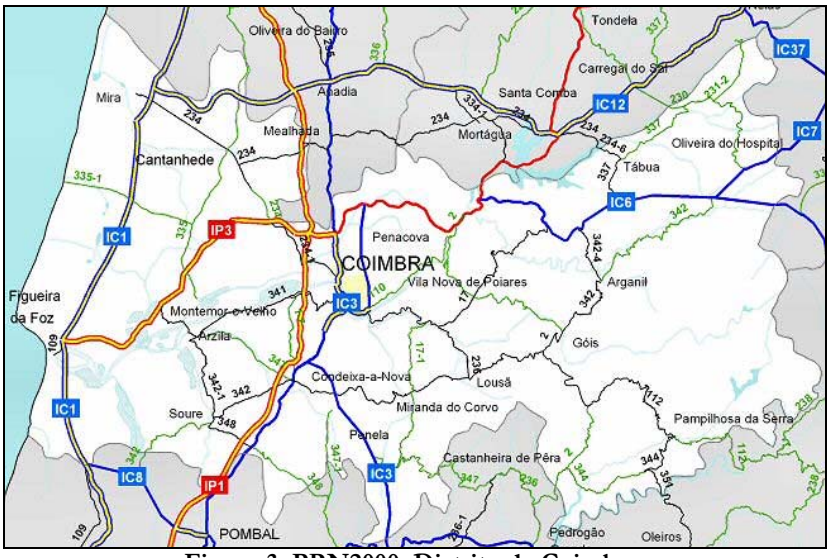


Figura 3. PRN2000, Distrito de Coimbra.

Fonte: http://www.estradasdeportugal.pt/site/

Neste contexto é urgente melhorar as acessibilidades a Coimbra, sendo a construção do novo traçado do IC3 o projecto mais importante a concretizar.

Rede urbana envolvente (Região/Sub-região)[2]

A Região Centro caracteriza-se por uma rede de cidades policêntrica, onde se destacam Coimbra, Aveiro, Viseu e Leiria como principais pólos de desenvolvimento. **O Concelho de Penela tem com a cidade de Coimbra os vínculos de ligação mais fortes e naturais, relativamente a um vasto conjunto de serviços e actividades.**

A representatividade do tecido urbano regional é causa e consequência da sua capacidade empreendedora. A proximidade aos centros de decisão pode ser uma mais-valia para os territórios em perda uma vez que, se utilizada convenientemente, poderá traduzir-se num factor de inversão no processo de abandono populacional. Por outro lado esta proximidade poderá ter um efeito de regressão, ou estagnação, da base económica por efeito da oferta de serviços facilmente acessíveis, pela proximidade a Coimbra.

[2] Anexo A.

Rede de infra-estruturas e serviços de apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo

Independentemente da escala de análise, a competitividade está cada vez mais ligada aos factores imateriais. O "saber fazer", associado à denominada "economia do conhecimento", deve constituir-se enquanto força mobilizadora dos agentes económicos, e é neste contexto que a rede de infra-estruturas, agentes e actores disponíveis para suportar a criação de novos modelos de desenvolvimento e criação de riqueza assume um papel determinante.

Penela possui uma localização privilegiada no quadro das infra-estruturas tecnológicas, tendo na sua envolvente próxima várias unidades relevantes que integram o **Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN)**, como sejam: em Coimbra, o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV), a Associação para a Investigação Biomédica e Inovação em Luz e Imagem (AIBILI), o Instituto Pedro Nunes (IPN), a Universidade de Coimbra, o Instituto Politécnico de Coimbra e os HUC e CHC; em Miranda do Corvo, o Centro de Biomassa para a Energia (CBE) e em Cantanhede, o Centro de Inovação em Biotecnologia (BIOCANT).

Para além das entidades do SCTN, é importante referir também a Associação Pinus Verde – entidade gestora da rede de aldeias de Xisto (http://www.aldeiasdoxisto.pt/index2.html), a Região de Turismo do Centro (http://www.turismo-centro.pt/), a Agência de Promoção Turística Centro de Portugal, Conímbriga (Museu Monográfico de Conímbriga, serviços e instituições associadas - http://www.conimbriga.pt/portugues/apresentacao.html), a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra e o Núcleo de Investigação Científica de Incêndios Florestais (NICIF).

Figura 4. Rede de Infra-estruturas Tecnológicas no Sistema Nacional de Inovação.

Fonte: http://www.adi.pt/2300.htm

3.2 Enquadramento Municipal

3.2.1 Divisões administrativas e principais características físicas do território

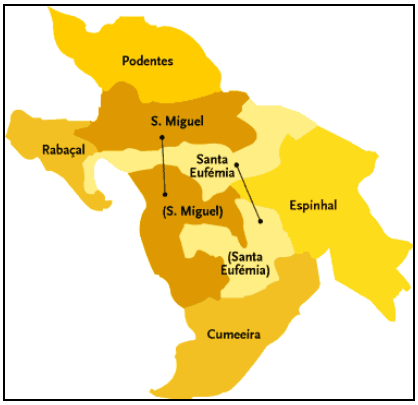


Figura 5. Divisão Administrativa do Concelho de Penela.

O Concelho de Penela ocupa uma área de aproximadamente 135 km^2, distribuída por seis freguesias: Cumieira (21.3 km^2), Espinhal (29,4 km^2), Podentes (17,3 km^2), Rabaçal (9,0 km^2), Penela (Santa Eufémia) (25,1 km^2) e Penela (São Miguel) (32,8 km^2).

Trata-se de um Concelho marcado por uma grande diversidade geomorfológica, origem de singularidades económicas e socioculturais: os calcários (Maciço de Sicó) e os xistos predominam em zonas distintas do Concelho e determinam a vegetação e a apropriação humana do território. Determinada parcialmente pelas características do terreno, a **paisagem de Penela é marcadamente rural**, havendo uma diferenciação entre as freguesias sede de Concelho (Santa Eufémia e São Miguel), onde se concentra a maioria dos serviços, e o restante território.

3.2.2 Indicadores demográficos

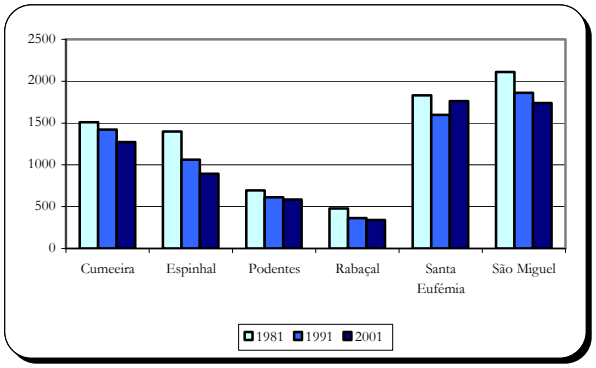
População Residente

Penela é um concelho que tem registado perdas populacionais. De acordo com dados estatísticos de 1991 e 2001, registou-se um decréscimo de 325 habitantes neste período intercensitário, sendo a população residente em 2001 de 6594 indivíduos. A **regressão**

demográfica é também sentida a nível supramunicipal, registando-se no entanto em Penela com maior intensidade do que no panorama do Pinhal Interior Norte.

Tabela 5. População no Concelho de Penela, nas freguesias e NUT III (1981, 1991 e 2001).

ano	População			Variação %	
	1981	1991	2001	1981-1991	1991-2001
Pinhal Interior Norte	152056	139413	138535	-8,3%	-0,6%
Penela	8023	6919	6594	13,7%	-4,7%



Fonte: INE, Recenseamento geral da população em 1991 e 2001

No que diz respeito à distribuição intraconcelhia da população, é de sublinhar a importância das freguesias ligadas à sede do Concelho (Santa Eufémia e São Miguel) enquanto principais pontos de concentração populacional, seguindo-se a freguesia da Cumieira.

Contrariamente a outros concelhos vizinhos (e.g. Lousã, Miranda do Corvo), onde houve ganhos populacionais em boa medida ligados à fixação de residência por parte de pessoas que trabalham em Coimbra, Penela regista um decréscimo populacional progressivo.

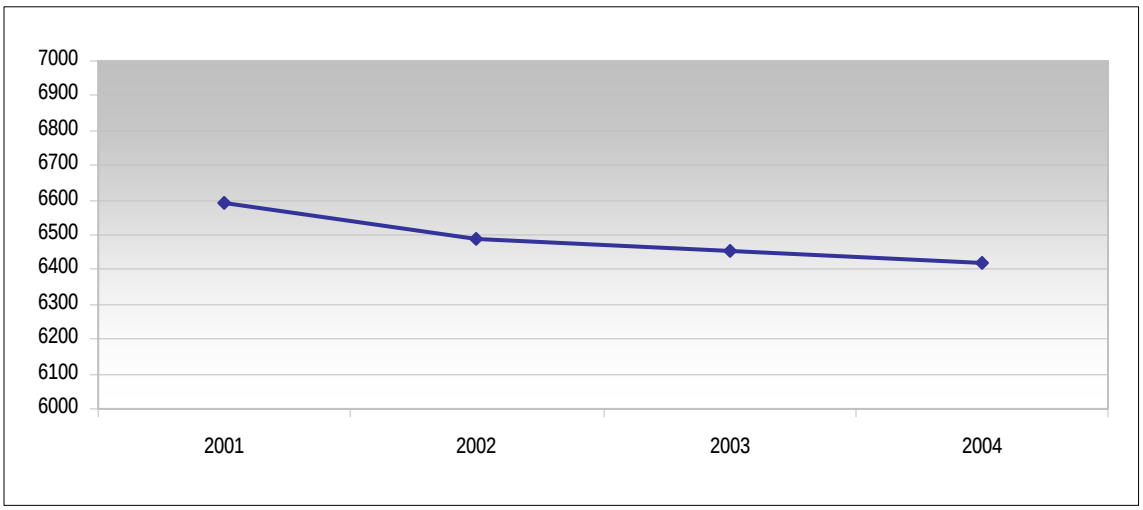


Figura 6. Estimativas populacionais do Concelho de Penela.

Fonte: INE, Anuários Estatísticos

Tal como é sublinhado no documento relativo à Carta Educativa de Penela, é de salientar que a dinâmica demográfica negativa apresentada pelo Município se deve fundamentalmente ao crescimento natural, já que os saldos migratórios, interno e total, são positivos.

No mesmo documento é possível realizar uma análise prospectiva do que será a evolução demográfica no Concelho de Penela, até 2011. Tendo em conta o cenário que se apresenta em termos de evolução demográfica, fica patente que existe uma tendência de agravamento da situação actual relativamente ao despovoamento do Concelho.

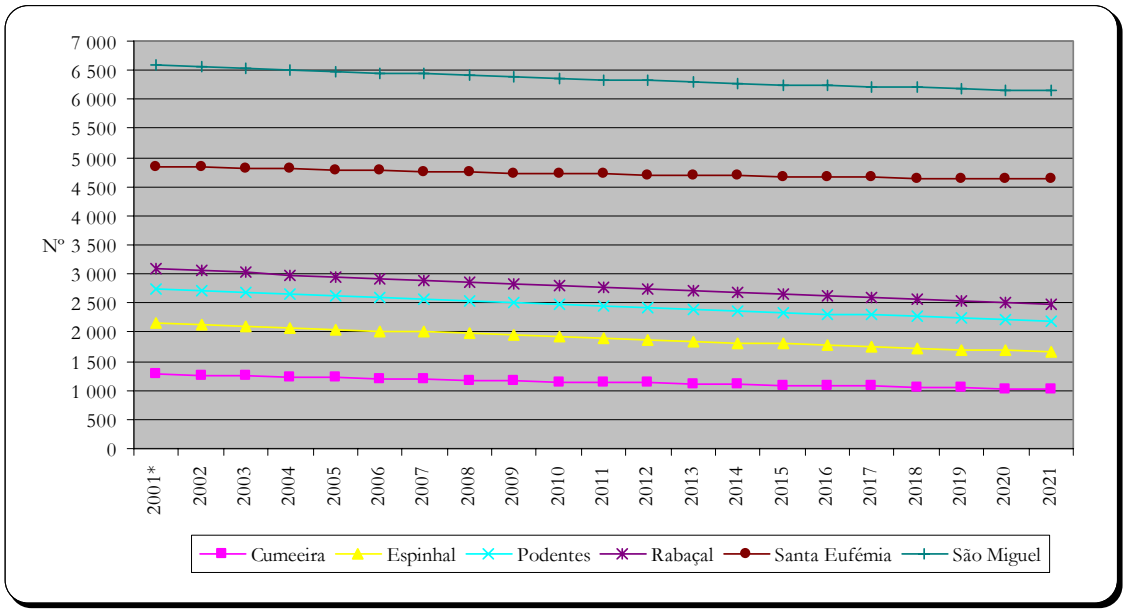


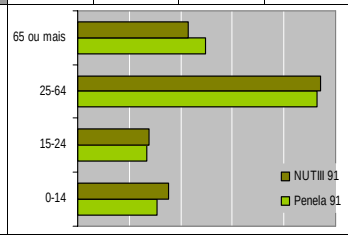
Figura 7. Projecções demográficas por freguesia do Concelho de Penela.
Fonte: Carta Educativa de Penela

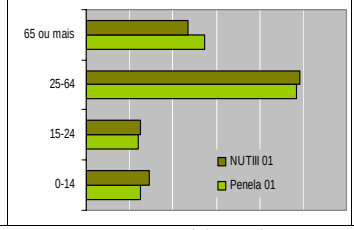
Estrutura Etária

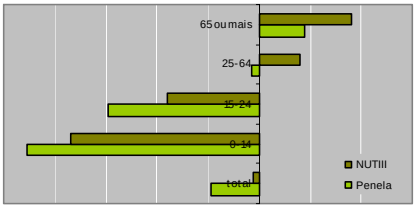
A análise da estrutura etária da população revela um **coeficiente de dependência elevado** (aproximadamente 40% da população encontra-se em idade não activa), facto acompanhado pelo decréscimo populacional verificado em todos os escalões etários, à excepção da população com mais de 65 anos.

Quadro 1. População por grupo etário em 1991 e 2001 e respectiva variação.

	1991				2001				Variação entre 1991 e 2001 (%)				
	0-14	15-24	25-64	65 ou mais	0-14	15-24	25-64	65 ou mais	total	0-14	15-24	25-64	65 ou mais
NUT III	24596	19152	65698	29967	20053	17435	68352	32695	-0.6	-18.5	-9.0	4.0	9.1
Penela	1065	919	3217	1718	823	784	3191	1796	-4.7	-22.7	-14.7	-0.8	4.5







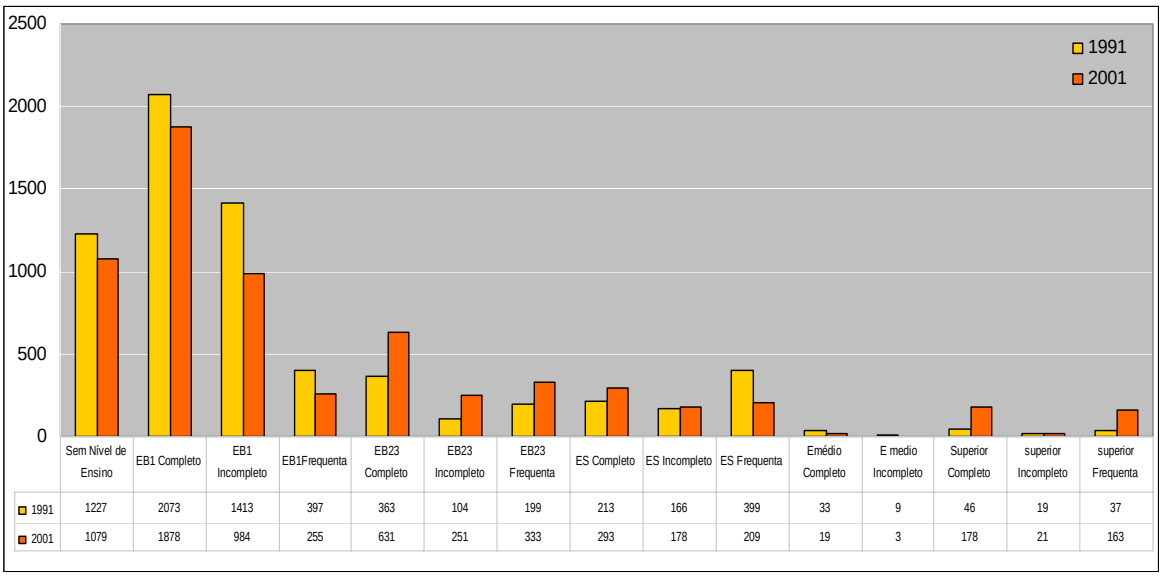
Fonte: INE, Recenseamento geral da população em 1991 e 2001

3.2.3 Educação e Recursos Humanos

Grau de instrução da população

Entre 1991 e 2001 registou-se uma diminuição de um ponto percentual na taxa de analfabetismo, de 14.5% para 13.3%.

A distribuição da população, por nível de ensino, mostra a **predominância do nível de instrução primário, seguido do grupo da população sem qualquer nível de instrução**. O principal ponto de inflexão, que importa registar, entre 1991 e 2001, prende-se com o aumento da população a frequentar o ensino superior, ou com este já concluído. **Fixar esta fracção crescente da população no Concelho de Penela é um dos principais desafios que importa enfrentar.**



	Sem Nível de Ensino	EB1 Completo	EB1 Incompleto	EB1Frequenta	EB23 Completo	EB23 Incompleto	EB23 Frequenta	ES Completo	ES Incompleto	ES Frequenta	Emédio Completo	E medio Incompleto	Superior Completo	superior Incompleto	superior Frequenta
1991	1227	2073	1413	397	363	104	199	213	166	399	33	9	46	19	37
2001	1079	1878	984	255	631	251	333	293	178	209	19	3	178	21	163

Figura 8. Distribuição da população por nível de ensino em 1991 e 2001.
Fonte: INE

A análise do nível de instrução da população activa empregada revela que cerca de **71% da população empregada tem apenas o ensino básico** (maioritariamente o 1º ciclo), enquanto apenas 9% dos activos empregados possuem um grau de ensino superior. Deste último grupo, destacam-se as seguintes áreas de formação: Professores e Ciências da Educação, Letras e Ciências Religiosas e Saúde. Áreas ligadas aos sectores de actividade económica com maior potencial no Concelho, como por exemplo a agricultura, a floresta ou o turismo, não são ainda visíveis como opções de formação. **Importa por isso desenvolver políticas públicas activas direccionadas para reforçar a frequência do Ensino Superior de uma forma geral, e de modo particular nos domínios referidos.**

Oferta e procura da rede de ensino e formação[3]

A rede escolar existente no Concelho de Penela abrange desde o ensino pré-escolar até ao 3º ciclo do Ensino Básico, havendo igualmente disponível oferta de formação técnico-profissional. Existem cinco estabelecimentos de ensino pré-escolar da rede pública e um estabelecimento privado (CERCIPENELA). No 1º ciclo existem treze estabelecimentos de

[3] Nesta temática destaca-se a Carta Educativa do Município como documento de referência.

ensino, distribuídos pelas seis freguesias, enquanto o 2º e 3º ciclo do Ensino Básico se concentram num único espaço, localizado na sede do Concelho (Santa Eufémia)[4]. Toda a rede de ensino básico é gerida pelo Agrupamento de Escolas de Penela – Infante D. Pedro.

O ensino secundário já foi leccionado no Concelho. Actualmente a população escolar a frequentar o secundário tem de se deslocar para outros concelhos, sendo o destino preferencial a cidade de Coimbra. Estando neste momento a ser elaborada a carta educativa e o PD-ICE, importa reflectir sobre a possibilidade de retomar o ensino secundário no Concelho, tendo em consideração o contexto socio-demográfico e as novas perspectivas estratégicas de desenvolvimento.

O nível secundário existente no Concelho corresponde à oferta de formação profissional garantida pelo pólo da Escola Tecnológica e Profissional de Sicó (ETPS), recentemente remodelado e com excelentes instalações. Nesta escola está disponível a formação ao nível secundário com o curso de Técnico Laboratorial.

Figura 9. Escola Tecnológica e Profissional de Sicó – pólo de Penela.

3.2.4 Dinâmica Económica

Dados gerais

A dificuldade de, à escala concelhia, encontrar medidas quantificadas sobre o rendimento ou o consumo das famílias no sistema estatístico português levou a que fosse adoptado o

[4] http://www.dgrhe.min-edu.pt/ficdoce/rede/Rede0405_drec.pdf

"estudo sobre o poder de compra concelhio"[5] do INE como documento de referência para a análise das dinâmicas económicas do Concelho de Penela.

Tabela 6. Indicador do poder de compra per capita e Factor Dinamismo por concelho.

	Indicador do Poder de Compra (IpC)[6]	Factor Dinamismo Relativo[7]
Portugal	100	0
Pinhal Interior Norte	60,52	-0,10
Coimbra	132,47	-1,13
Penela	54,43	-0,20
Lousã	73,38	-0,18
Miranda do Corvo	57,98	-0,35
Vila Nova de Poiares	66,59	0,07

Fonte: INE 2004, Estudo sobre o poder de compra concelhio

De acordo com este estudo, o indicador do poder de compra do Concelho de Penela tem um valor muito inferior ao da média nacional, sendo também de referir que é o valor menos favorável no conjunto de municípios que integram a DUECEIRA. No que diz respeito ao factor dinamismo relativo, o seu valor demonstra que o Concelho não é gerador de movimentos sazonais de índole turística em quantidade suficiente que reflictam uma alteração da dinâmica comercial.

Sectores de actividade

Acompanhando a tendência nacional, o Concelho de Penela tem vindo a registar um **acentuado fenómeno de terciarização,** acompanhado por um ligeiro aumento dos activos empregues em actividades ligadas ao sector secundário.

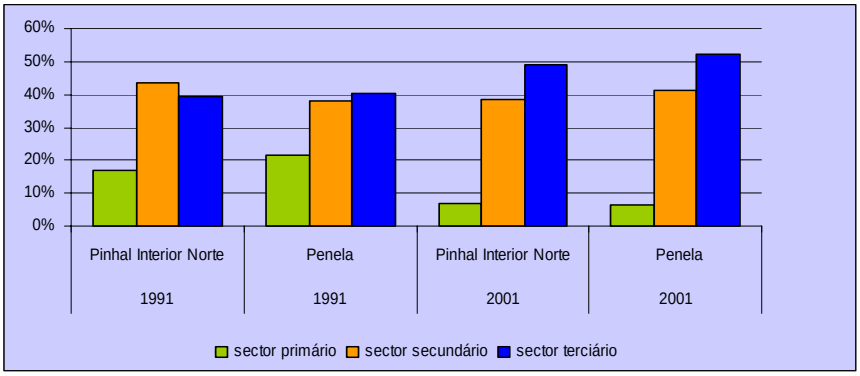
5 Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio, Número VI - 2004

6 O Indicador per Capita é um número índice com o valor 100 na média do país, que compara o poder de compra manifestado quotidianamente, em termos per capita, nos diferentes concelhos e regiões, com esse valor de referência nacional

7 O Factor Dinamismo Relativo reflecte o poder de compra, de manifestação geralmente sazonal, associado aos fluxos populacionais de raiz turística, constituindo a tendência de dinâmica comercial, ainda detectada na informação de base, para além da reflectida nos dois indicadores anteriores. Note-se que este último indicador vem expresso em proporção dos residentes nos concelhos, pelo que tende a tomar valores mais baixos nos grandes aglomerados populacionais.

Tabela 7. População empregada por sector de actividade no Concelho e NUT III (em 1991 e 2001).

	Penela				NUTIII Pinhal Interior Norte			
	1991		2001		1991		2001	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
CAE 0	465	22	154	6	8176	17	3959	7
CAE 1-4	824	38	1005	41	20970	43	22303	38
CAE 5-9	873	40	1267	52	19119	40	28445	49
Nº pessoas empregadas	2162		2426		48265		54707	
Total população activa	2265		2552		50595		57977	



Emprego

No Concelho de Penela a taxa de desemprego em 2001 rondava os 5%, valor ligeiramente inferior ao registado na NUTIII Pinhal Interior Norte (5,6%), afectando predominantemente as mulheres. A taxa de actividade revelou na década intercensitária uma evolução positiva.

Tabela 8. Taxas de desemprego e actividade em 1991 e 2001.

	Taxa de Desemprego (%)						Taxa de Actividade (%)					
	1991			2001			Em 1991			Em 2001		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Pinhal Interior Norte	4.6	2.8	7.5	5.6	3.5	8.5	36.3	47.6	26.0	41.9	49.8	34.5
Penela	4.5	2.6	8.5	4.9	3.2	7.4	32.7	45.9	20.6	38.7	46.3	31.6

Fonte: INE, Censo 2001

Estamos perante um concelho onde a maioria da população desempregada corresponde ao grupo da procura de novo emprego, com uma idade superior a 35 anos e um nível de

escolarização muito baixo: cerca de 45% dos desempregados têm apenas o 1º ciclo do ensino básico[8].

Dados mais recentes do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) revelam uma estabilização do número de desempregados, sendo evidente a maior incidência deste fenómeno em activos do sexo feminino com inscrição recente no IEFP e que se encontram à procura de um novo emprego.

Tabela 9. Desemprego registado no Concelho de Penela segundo o género, o tempo de inscrição e a situação face à procura de emprego.

	Género		Tempo de Inscrição		Situação face ao Emprego		
	H	M	< 1 Ano	1 Ano e Mais	1º Emprego	Novo Emprego	TOTAL
Setembro 2004	39	74	83	30	23	90	113
Setembro 2005	42	68	77	33	16	94	110
Setembro 2006	29	78	82	25	20	87	107

Fonte: IEFP (2006)

Dinâmica empresarial

Tendo por base a informação do INE organizada pelos Códigos de Actividade Económica (CAE[9]), verifica-se que entre 2000 e 2004 houve um aumento das actividades terciárias, acompanhado pelo aumento da actividade de empresas ligadas ao sector da construção civil.

---

[8] Anexo B.

[9] **Classificação das Actividades Económicas (CAE):**
N.I. - Não Identificada - Actividades mal definidas
A - Agricultura, Produção Animal, Caça e Silvicultura
B -Pesca
C - Indústrias Extractivas
D - Indústrias Transformadoras
E - Produção e Distribuição de Electricidade, de Gás e de Água
F - Construção
G - Comércio por Grosso e a Retalho; Reparação de Veículos Automóveis, Motociclos e de Bens de Uso Pessoal e Doméstico
H - Alojamento e Restauração (Restaurantes e Similares)
I - Transportes, Armazenagem e Comunicações
J - Actividades Financeiras
K - Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas
L - Administração Pública, Defesa e Segurança Social Obrigatória
M - Educação
N - Saúde e Acção Social
O - Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais

Neste período, a par da oscilação no número de empresas verificou-se um progressivo aumento do número de sociedades a que correspondeu um incremento do volume de vendas.

Tabela 10. Empresas e Sociedades com sede no Concelho segundo CAE- rev2.

Empresas												
	A+B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M a O	Total
31.12. 2001	86	1	73	-	195	199	59	44	12	24	19	712
31.12. 2002	83	1	70	-	187	194	60	40	12	25	19	691
31.12. 2003	81	1	70	-	188	195	64	50	12	22	22	705
31.12.2004	32	1	64	-	195	187	59	49	9	22	26	644
Sociedades												
	A+B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L a Q	Total
31.12. 2001	4	-	27	-	35	27	19	28	1	8	6	155
31.12. 2002	5	-	26	-	36	27	20	27	1	9	6	157
31.12. 2003	4	-	26	-	38	27	23	38	1	9	8	174
31.12.2004	5	-	28	-	38	28	22	38	-	11	9	179

Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro

Tabela 11. Volume de vendas nas sociedades com sede no Concelho segundo CAE-rev2.

Volume de Vendas nas Sociedades (milhares de euros)												
ANO	A+B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M a O	Total
2001	...	-	20 829	-	6 097	8 550	1 040	2 427	...	142	400	**39 602**
2002	...	-	20 801	-	7 390	9 450	1 205	2 647	...	117	524	**42 151**
2003	775	-	20 649	-	10 142	10 533	1 297	3 152	-	693	662	**47 903**

Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro

Destaca-se a indústria transformadora como a actividade económica mais representativa (postos de trabalho e negócios) no Concelho de Penela, empregando cerca de 400 pessoas e com um volume de negócios que ronda os 20.650.000 Euros. Dentro desta, são de sublinhar as indústrias alimentares, das bebidas e tabaco, com um volume de negócios superior a 50% do total concelhio. Este dado é em grande parte justificado pelo facto de a maior empresa do município ser deste mesmo sector, e também pela presença de duas queijarias industriais. No entanto, associado à riqueza e valor dos recursos endógenos, este indicador pode permitir apontar-se para um possível microcluster no sector alimentar associado à valorização e

P - Famílias com Empregados Domésticos
Q - Organismos Internacionais e outras Instituições Extra-Territoriais

comercialização dos produtos tradicionais locais, bem como à valorização dos produtos agro-alimentares e seus derivados.

Tabela 12. Volume de vendas nas sociedades da indústria transformadora com sede no Concelho segundo o CAE rev.2 (milhares de Euros).

ANO	DA (Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco)	DB (Indústria têxtil)	DD (Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras)	DI (Fabricação de outros produtos minerais não metálicos)	DJ (Indústrias metalúrgicas de base e de produtos metálicos)	Total
2001	11 158	2 850	2 774	737	...	**20 829**
2002	11 816	2 206	2 809	550	...	**20 801**
2003	11 654	2 148	2 783	898	533	**20 649**

Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Centro

Cooperação e inovação empresarial

Com um tecido empresarial constituído fundamentalmente por micro empresas (empresas em nome individual de pequena dimensão), o Concelho de Penela encontra-se numa situação embrionária no que se refere à inovação e cooperação empresarial.

Enquanto território demograficamente em perda, assiste-se a uma certa estagnação da iniciativa empresarial. A maioria das iniciativas empresariais apresentam-se como apostas individuais, de pequena escala e sem uma estratégia de afirmação sectorial, quer a nível municipal quer a nível supramunicipal.

Frequentemente o desconhecimento do contexto económico em que se inserem e de exemplos de sucesso e boas práticas em sectores similares traduzem-se enquanto factor inibidor da inovação, competitividade e empreendedorismo no Concelho de Penela. Paralelamente, existe uma dispersão sectorial que dificulta a identificação do potencial empresarial concelhio, fragilizando-o e fragmentando-o.

Infra-estruturas e organizações de apoio à actividade económica

A existência de um ambiente estruturado de apoio à actividade económica é um factor essencial para a atracção do investimento privado. Uma região "amiga do investidor" pressupõe a existência de infra-estruturas, organizações de apoio e instrumentos legais que facilitem a criação de vínculos fortes entre as empresas (novas ou existentes) e o Concelho.

No que se refere a infra-estruturas físicas, no Concelho de Penela existem duas zonas de acolhimento industrial. A Zona Industrial de Penela (ZIP), localizada próxima da sede do Concelho e com acessos privilegiados ao IC3, que se desenvolveu em 2 fases, disponibilizando um total de 36 lotes. Actualmente está em conclusão a segunda fase da ZIP, e no total estão aqui sediadas 10 empresas de ramos diversos (construção civil, metalomecânica, confecções, consumíveis médico-hospitalares, serração de madeiras e transformação de rochas ornamentais).

A Zona Industrial da Louriceira é a segunda zona industrial do Concelho, mais distante da sede. Ocupa uma área reduzida, sendo importante equacionar o seu futuro e possível papel no apoio às microempresas.

Para além das Zonas Industriais, a administração local criou um **Plano de Apoio ao Investimento**[10] (PAIP) para o quadriénio 2006-2009 e o **Gabinete de Apoio ao Investidor**[11] (GAIP), numa lógica de incentivo ao empreendedorismo e investimento no Concelho.

Com o **PAIP**, a Câmara Municipal de Penela pretende apoiar o investimento privado e cooperativo do Concelho, contemplando os sectores Industrial, Agro-florestal, Agro-pecuário, e comércio por grosso, dando preferência a actividades de apoio às empresas já instaladas e ainda ao sector dos serviços. Os apoios são concedidos na forma de subsídios, lotes de terreno, isenção de taxas e construção de infra-estruturas. O GAIP é a estrutura pública local responsável pelo incentivo ao tecido empresarial, disponibilizando informação e auxiliando na dinamização da actividade económica.

[10] http://www.cm-penela.pt/docs/plano-apoio-ao-investimento.pdf.
[11] http://www.cm-penela.pt/areas-desenvol-gabinete.html.

3.2.5 Ambiente Urbano e Qualidade de Vida

Figura 10. Biblioteca Municipal de Penela.

Uma estratégia de afirmação da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo (ICE) pressupõe apostas claras ao nível do emprego, produtividade e pessoas. Num território demograficamente em perda, assume-se como fundamental a oferta de um ambiente urbano de qualidade, capaz de atrair novos habitantes e talentos, bem como de manter os que nele nascem, residem e trabalham.

Penela possui já actualmente um elevado nível de cobertura da rede de equipamentos de serviço e apoio à população.[12]

A rede de equipamentos escolares foi alvo de melhorias, estando todas as escolas ligadas à Internet. Os equipamentos culturais têm também um lugar de destaque, sendo a Biblioteca Municipal e o Espaço Museu do Rabaçal dois exemplos de excelência. Na área da Saúde foram apontadas as maiores queixas, devido ao encerramento do Serviço de Atendimento Permanente (SAP). Estão em desenvolvimento projectos ambiciosos e consistentes de intervenção na sede do Concelho e igualmente nos espaços romanos do Rabaçal.

A oferta imobiliária é escassa e pouco diversificada, sendo o modelo predominante a tipologia unifamiliar à face da via, numa lógica individual de apropriação do espaço. Este modelo de ocupação dispersa pode ser impeditivo de se alcançar a cobertura de todo o território pelas infra-estruturas básicas de abastecimento de água e saneamento, havendo que equacionar possíveis soluções locais para determinados aglomerados de reduzida dimensão.

[12] Carta de Equipamentos e Serviços de apoio à população http://www.ine.pt/prodserv/quadros/quadro.asp .

3.2.6 Dinâmica Municipal

Diferentes investimentos e iniciativas promovidas pelo Município de Penela são o reflexo de uma nova política, na qual é evidente a vontade de empreender e de mudar o rumo de desenvolvimento:

"… porque queremos um Concelho Moderno, um Concelho diferenciado, com munícipes que acreditam na sua Terra e que são exigentes a perspectivar o futuro!"[13]

Nesta nova fase, a eleição da educação como principal linha de acção, a dinamização do tecido económico e a aposta no turismo cultural traduzem importantes apostas. Dentro deste enquadramento, têm sido desenvolvidas inúmeras iniciativas, que marcam um calendário rico e diversificado de actividades ao longo do ano.

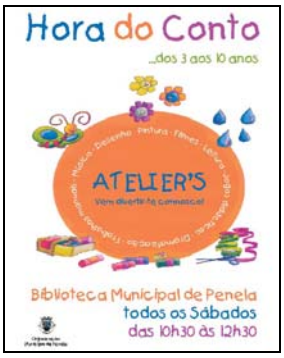


Figura 11. Iniciativa Municipal "Hora do Conto".

Para os mais novos, surgiram, entre outras iniciativas, a "**Hora do Conto**", o "**Festival de Marionetas**", o projecto "**Eco-escolas: contributo para a Agenda 21 Local**", as "**Férias Desportivas**" e "**Fim de Semana da Juventude**". É ainda de destacar a elaboração da **Carta Educativa**, da qual resultará a nova configuração da rede escolar, com espaços de maior qualidade e mais adaptados às actuais exigências legais e necessidades da população, e o sucesso do **1º Forum da Educação de Penela** .

Com vista à dinamização do tecido económico, têm sido desenvolvidas actividades em diversos domínios, sendo de destacar a "**1ª Mostra de Produtos Endógenos e Festa da**

[13] Paulo Júlio, Presidente da CMP, Revista Infante nº1.

Gastronomia", a "**FAGRIP**", a "**Feira de São Miguel**", as "**Jornadas Técnicas de Agricultura**" e o "**1º Fórum de Desenvolvimento Económico**" como as mais representativas desta nova etapa de desenvolvimento.

A aposta no turismo cultural, na diferenciação e qualificação da oferta foi o pano de fundo de um conjunto de eventos de elevado interesse, sendo de referir o "**I Curso de Verão Património e Sustentabilidade no Maciço de Sicó**", o "**1º Concurso de Fotografia Digital – Do Calcário ao Xisto... por Terras de Penela**", a adesão ao projecto "**Foro Ibérico de Ciudades Amuralhadas**", o programa **"Sons do Património"** e os trabalhos arqueológicos na **Villa Romana do Rabaçal**, que todos os anos trazem ao Concelho dezenas de voluntários nacionais e estrangeiros.

A acompanhar esta agenda de eventos, a Câmara Municipal de Penela apostou numa imagem renovada, dada a conhecer através do novo site e da logomarca de promoção do Concelho, bem como através de uma forte utilização das TIC como ferramenta de suporte na implementação da estratégia de promoção e divulgação do Concelho além fronteiras (e.g. parceria com o IPPAR e a empresa YDreams no projecto Miradouro Virtual).

Figura 12. Novo site da Câmara Municipal de Penela.

Para além dos eventos e da estratégia de marketing, também os investimentos realizados nos diversos vectores são demonstrativos da dinâmica municipal. A aposta na cultura e património aliados ao turismo é uma prioridade, sendo disso demonstrativos os

investimentos efectuados e planeados, dos quais se destacam como obras fundamentais, a **cobertura da *Villa* Romana do Rabaçal**, cujo projecto estará a cargo do arquitecto Siza Vieira, a **Casa Museu do Espinhal**, a **Casa da Cultura e do Turismo**, o **Bar do Castelo**, o **Parque Verde da Ponte do Espinhal**, o **circuito do Rio Dueça**, o **projecto de desenvolvimento turístico da Quinta do Vale do Espinhal**, a requalificação das **piscinas naturais da Louçainha** e as obras de requalificação do **Castelo do Germanelo**.

Como suporte à aposta no desenvolvimento económico, baseado na reestruturação da base produtiva local e incremento da capacidade concelhia de atrair e fixar pessoas, através da oferta de emprego, estão previstos diversos investimentos: **Parque Empresarial Norte**, **Centro de Empresas, Complexo D. Sesnando**, que consagra um centro comercial, um espaço internet e dois espaços de restauração, e também um **Parque de Feiras e Exposições**.

A rede viária de suporte ao desenvolvimento está também a ser reequacionada, sendo a definição do traçado do **IC3** um ponto de viragem, facilitador de todos os processos. Após a definição deste traçado, os corredores rodoviários essenciais serão – IC3 Alfafar – Podentes com variante a Podentes, IC3 V. Figueiras – Cumieira com variante à Cumieira, IC3 Espinheiro – Rabaçal e IC3 Venda dos Moinhos – Grocinas com variante. De importância similar são os investimentos na ER 347 e na antiga EN 110, que permitem facilitar ligações intra e inter-concelhias.

A requalificação urbana e a manutenção de padrões elevados de qualidade no ambiente urbano são as bases de sustentação do desenvolvimento, e que, em Penela, têm assumido natureza prioritária.

As obras no sector do urbanismo são mais evidentes nas sedes de freguesia (ex.: **planos de urbanização** de Podentes, Espinhal, Cumieira e Rabaçal). Na freguesia sede (S. Miguel) o programa de urbanismo comercial (**URBCOM**) constitui um ponto de referência. Destacam-se outros projectos relevantes, como o **Parque do Mercado de Penela**, o **Largo da Feira do Espinhal**, o **Parque Desportivo Municipal**, o **Polidesportivo da Cumieira** e as inúmeras intervenções no espaço público (ex: Aldeia de Ferraria de São João). A conclusão da rede de saneamento e de abastecimento de água é também considerada prioritária, sendo o primeiro vector o mais privilegiado.

4. INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO NO CONCELHO DE PENELA

"Penela não se fez, mas também não se estragou"

"Penela faz parte do Portugal casto"

Entrevistados no âmbito do Projecto

4.1 Abordagem local | Métodos de recolha de informação

Encontrar um rumo de desenvolvimento e um quadro de suporte estratégico à consolidação da inovação, competitividade e empreendedorismo (ICE), pressupõe um amplo trabalho de interacção com os agentes locais. Para que o programa director de ICE seja um instrumento conducente a resultados de sucesso, foram assumidos diferentes momentos de aproximação à realidade local, dos quais se destacam entrevistas, workshops, actividades de mergulho no território, e estudos de caso.

As entrevistas tiveram uma importância transversal ao longo das diferentes componentes do âmbito da análise, enquanto instrumento privilegiado de obtenção de informação de natureza qualitativa. Estas foram desenvolvidas em moldes semi-directivos, com o apoio de um guião elaborado para orientar a auscultação das entidades no domínio da ICE. Para a realização das entrevistas foram contactadas entidades e individualidades que, à escala concelhia, se definiram como representativas de diferentes sectores de actividade[14].

[14] Anexo C.3.

Tabela 13. Entidades e Individualidades Entrevistadas.

Nome	Entidade	Sector
David Leandro Cruz	Associação TERRAS DE SICÓ	Associação de Desenvolvimento
Raul José Vasconcelos	FRIJOBEL – Empresa de Congelados Lda.	Empresa
Pedro Peão Duarte	FLOPEN – Associação de produtores e proprietários florestais	Associação Sector Florestal
António Duarte Arnaut	Advogado (Ex-Ministro)	Sociedade Civil
Fernando Antunes	Deputado (Ex-Presidente da CMP)	Sociedade Civil
Edgar Filipe Serrano	Conselho Municipal Juventude	Juventude
Mário José Simões	SIMÕES & RODRIGUES LDA.	Empresa
Manuel Ramos	Santa Casa da Misericórdia	IPSS
Joaquim Campeão	CERCI PENELA	IPSS
Guilherme Dias Vieira	Escola Tecnológica de Sicó	Ensino Profissional
Avelino	Agrupamento de Escolas de Penela	Ensino
Marli Monteiro	Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal	Turismo

Foram realizados dois workshops com a presença de um conjunto alargado de representantes das forças vivas Penelenses, que favoreceram o diagnóstico da situação actual do Concelho e a estruturação de ideias sobre propostas de desenvolvimento para o futuro do território[15]. Nestes workshops participaram aproximadamente 60 pessoas.

Tabela 14. Participantes nos workshops.

NOME	ENTIDADE/PROFISSÃO	Data
Paulo Jorge Simões Júlio	Presidente Câmara Municipal	25. 09.2006
José António Mendes	Comércio/ Sócio Gerente	
Manuel Duarte	Ex-vereador/ Ex-Presidente da Ass. Municipal	
Carla Matos	Gestora	
Rui Clara	Terras de Sicó/ Administrativo	
Rui Seoane Pereira	Clínica Dentária/ Médico Dentista	
Miguel Pessoa	Villa Romana do Rabaçal/ Coordenador Cientifico	
Rui Figueiredo	Penelmar, Lda./ Empresário	
Adelino Ferreira	Louritêxtil/ Empresário	
Maria Ermelinda Sousa	CERCIPENELA/ Professora	
David Duarte	Advogado	
António Martins	Carlos Gil, Ld.ª/ Engenheiro	
Ilídio Rodrigues	Projecentro/ Empresário	
Sílvio Freire	Professor	
Álvaro Mendes	Pecipenela; Santamarauto/ Empresário	

[15] Anexo C.4.

Rui Fernandes	RSF Representações, Ld.ª/ Empresário	
Manuel Pereira	MRP Construções, Ld.ª/ Empresário	
José Torres	Queijaria Juromelo, Ld.ª/ Empresário	
Isabel Gorne	Santa Casa Misericórdia/ Assistente Social	
José Coelho e Silva	Engenheiro	
Mónica Matias	Superleve/ Empresário	
Aurélio Rodrigues	Adir, Ld.ª/ Empresário	
José Henriques Marques	Restaurante O Pastor/ Empresário	
Dora Freire	Sicó Formação/ Professora	
Paulo Jorge Simões Júlio	Presidente Câmara Municipal	10.10.2006
António José dos Reis Madeira	Presidente J.F. Rabaçal	
Emídio Domingues	Presidente Assembleia Municipal	
Luís Lourenço Matias	Membro Eleito Assembleia Municipal	
Luís Manuel Felipe	Vereador Câmara Municipal	
José Carlos Fernandes Reis	Vice-Presidente Câmara Municipal	
Mário José Rodrigues Simões	Membro Eleito Assembleia Municipal	
Alfredo Santos	Presidente J.F. Cumeeira	
Luís Alberto Fernandes Reis	Presidente J.F. São Miguel	
Francisco Reis	Presidente J.F. Santa Eulália	
António José Alves	Vereador Câmara Municipal	
José Manuel Dias Paz	Adjunto Presidente Câmara Municipal	
Mendes Lopes	Vereador Câmara Municipal	

Um terceiro momento de recolha de informação sobre o Município foi concretizado pela visita ao território – "mergulho". Nesta actividade a equipa da SPI, em colaboração com a autarquia, fez uma visita ao Concelho que permitiu estabelecer um contacto mais directo com o terreno e os agentes que nele operam diariamente.

No mergulho foram visitados locais de interesse em todas as freguesias do Concelho, com o objectivo de proporcionar uma visão abrangente sobre os espaços naturais, espaços com potencial turístico, espaços de localização empresarial, acessibilidades intra-concelhias, rede de espaços urbanos e características singulares do território. Com este objectivo, foram visitados diversos locais, dos quais se destacam:

1. **O centro histórico e castelo de Penela,** este último recentemente aberto ao público, após um período de obras de reabilitação;
2. **A zona de equipamentos da sede de Concelho,** onde se concentram a escola Tecnológica e Profissional de Sicó – Pólo de Penela, a biblioteca municipal, a unidade de saúde e a EB dos 1º,2º e 3º ciclo;
3. **O castelo de Germanelo,** implantado num dos montes gémeos que se avistam a caminho do vale do Rabaçal e na envolvente do qual se fazem algumas provas de BTT;
4. **O Espaço-Museu da Villa Romana do Rabaçal,** localizado no centro da vila do Rabaçal, é um espaço polivalente, onde é possível conhecer algum do espólio arqueológico do Concelho;
5. **A Aldeia de Chanca,** localizada a meia encosta no extremo Poente do Município é um pequeno aglomerado onde se encontram algumas casas recuperadas para residência habitual e segunda habitação de população de Coimbra;
6. **A zona das vinhas na freguesia de Podentes,** única área onde é produzido vinho no Concelho;
7. **A Quinta do Couço** é uma unidade de alojamento em espaço rural existente na freguesia de Podentes, com um ambiente familiar agradável, que já se assumiu como referência dentro e fora dos limites concelhios;
8. **A Freguesia do Espinhal,** onde se visitou o centro da vila e as ruínas do Hotel Avis, antiga propriedade do Dr. José Bacalhau, actualmente na posse da Junta de Freguesia;
9. **A Quinta da Ponte do Espinhal,** espaço devoluto na margem do rio Corvo, propriedade da Câmara Municipal, onde se coloca a possibilidade de instalação de uma unidade hoteleira;
10. **A Zona Industrial de Penela,** que se encontra em fase de expansão;
11. **A Quinta do Vale do Espinhal,** também propriedade da Câmara Municipal, e cujo destino se pretende equacionar;
12. **As represas naturais da Louçainha** são um ponto de referência do Concelho e foram recentemente alvo de obras de melhoramento. Envoltas por uma paisagem

natural de excelência, é possível aqui encontrar um espelho de água equipado com infra-estruturas de praia fluvial e um restaurante aberto sazonalmente;

13. **As Aldeias Serranas**, que são um ex-líbris da Serra da Lousã. Em Penela foi visitada a Aldeia de Ferraria de São João, onde se encontram espaços públicos reabilitados, algumas habitações cuidadosamente recuperadas e uma zona interessante de palheiros anexa ao aglomerado com uma estrutura de implantação em patamares;
14. **A freguesia da Cumieira,** onde se encontram exemplares de árvores centenárias (oliveiras);
15. **O Centro de Interpretação do Sistema Espeleológico do Dueça (CISED),** onde foram criadas condições logísticas para o estudo do sistema de grutas do Município - espaço de apoio à investigação, auditório, bar de apoio e dormitório. Este espaço serve de âncora para as visitas guiadas às grutas;
16. **A Quinta das Pedrinhas,** localizada na Carregã, freguesia de Sta. Eufémia, é o mais recente projecto de turismo rural no Concelho. Trata-se de um projecto de reabilitação de uma propriedade para segunda habitação dos proprietários conjugada com espaços de alojamento turístico.

Finalmente, e conforme será descrito mais à frente, foram elaborados estudos de caso para algumas das entidades que, pelo seu dinamismo e potencial, representam exemplos em matéria de afirmação da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo em Penela:

- Quinta do Juromelo – Juromelo Unipessoal, Lda.;
- SICGEN – Investigação e Desenvolvimento em Biotecnologia, Lda.;
- Frijobel, Indústria e Comércio Alimentar, Lda.;
- FLOPEN, Associação de Produtores e Proprietários Florestais de Penela.

4.2 Análise SWOT

O conhecimento da realidade local, baseado na interpretação dos documentos e dos dados estatísticos disponíveis, e nos vários momentos de contacto com os agentes de desenvolvimento local (entrevistas, workshops, mergulho no território, estudos de caso), permite sistematizar matrizes de pontos fortes e áreas de melhoria, oportunidades e ameaças, com especial ênfase nas questões relacionadas com a inovação, competitividade e empreendedorismo.

Iremos, num primeiro momento, apresentar as principais conclusões dos workshops de diagnóstico promovidos no Município e em seguida apresentar a análise SWOT do projecto, resultante do cruzamento dos vários momentos de aproximação ao território e reflexão sobre as dinâmicas instaladas.

4.2.1 Contributos dos workshops de diagnóstico

Como resultado do desafio lançado nos workshops para, de forma estruturada, se identificar um conjunto de pontos fortes e áreas de melhoria, é possível apresentar agora um resumo do que se identificou como pontos de vista partilhados pela maioria dos participantes.

Tabela 15. Resumo dos pontos fortes do Concelho listados nos workshops.

PENELA – Pontos Fortes
Turismo (Castelo, Património, Pedra da Ferida, Germanelo, Villa Romana)
Posicionamento geográfico no âmbito da Região Centro
Desenvolvimento, formação e comercialização da actividade do queijo do Rabaçal
Património histórico, natural e cultural
Boa acessibilidade rodoviária - A1, EN1, A23
Produtos endógenos - vinho, azeite, queijo, mel e noz
Floresta
Qualidade de vida/ambiente
Espeleologia
Exploração de águas puras
Serviços de apoio à terceira idade /respostas sociais
Aldeia de Xisto de Ferraria de S. João
Indústria alimentar
Potencialidade agrícola (nogueira, oliveira, vinhas)
Gastronomia (Queijo do Rabaçal, Vinho e Mel)
Indústria das madeiras

Tabela 16. Resumo das áreas de melhoria listados nos workshops.

PENELA – Áreas de Melhoria
Desenvolvimento turístico - Hotelaria/ Equipamentos hoteleiros
Acessos rodoviários – ligações intermunicipais
Ordenamento do território
Educação e formação
Capacidade de retenção de população
Infra-estruturas básicas - Saneamento e abastecimento de água
População activa ser de apenas 2500 pessoas
Incentivos aos investidores
Criação de mais espaços industriais e empresariais
Transportes públicos de ligação aos grandes centros
Melhorias a nível das TIC
Capacidade de fixação de jovens quadros
Energias renováveis (energia eólica)
Mais emprego para pessoal especializado
Desenvolvimento do potencial da feira das nozes
Acrescentar valor aos recursos naturais transformados

Depois de identificados os pontos fortes e áreas de melhoria, os participantes foram desafiados a elencar acções que, no seu entender, seria fundamental concretizar no Concelho de Penela.

Tabela 17. Principais Acções a Promover no Concelho de Penela.

	PENELA – Acções	Votos
5	Criar hotel com capacidade para 50 pessoas	18
2	Continuar a aposta conjunta com a ADSICÓ para desenvolvimento do turismo regional	15
7	Afirmação do Concelho no exterior	13
4	Apoiar e promover o produto turístico Serra de Sicó	12
6	Cursos de formação adequados à procura	12
38	Aproveitamento do Rio Dueça	12
39	Concluir saneamento básico	11
40	Procurar entidades para investir no Concelho	11
8	IC3	10
32	Construir novo parque empresarial	10
34	Promover com privados loteamentos a custos controlados	10

A votação final das acções determinou como prioritárias as intervenções no domínio do turismo, e da atracção e criação de condições para fixação do investimento.

Conjugando estes elementos com toda a informação e reflexão efectuada, construiu-se a análise SWOT que seguidamente se ilustra.

4.2.2 Pontos fortes

Enquadramento regional
O Concelho de Penela possui uma localização privilegiada na Região Centro, uma vez que se encontra próximo da rede viária de distribuição nacional – ligação Norte/Sul – A1 e IC3. A curta distância a Coimbra, um dos centros urbanos de maior relevância regional, constitui igualmente uma mais-valia.
Qualidade do ambiente/ Recursos naturais
A Paisagem "não humanizada" é um dos principais *ex libris* do Concelho e factor de atracção de turistas e novos residentes.
Valores patrimoniais
Penela é um concelho assumidamente rural, onde ainda é possível encontrar manifestações socioculturais tradicionais. A Villa romana do Rabaçal, o Castelo de Penela e as aldeias serranas são três referências obrigatórias em matéria de património edificado.
Diversidade de produtos endógenos de qualidade
O queijo, o mel, a noz e o azeite são os principais produtos locais, sendo a sua produção fundamentalmente assegurada por uma rede de micro produtores.
Representatividade da área florestal
O Concelho de Penela tem aproximadamente 70% da sua área ocupada com floresta. Um dos principais proprietários dos terrenos florestais do Concelho é a Celulose do Caima, S.G.P.S., SA, que possui extensas áreas de eucaliptal.

4.2.3 Áreas de Melhoria

Articulação institucional
A baixa ou quase inexistente articulação institucional, nomeadamente entre a Administração Local, o tecido empresarial e os agentes ligados ao Ensino e Formação Profissional, dificulta a existência de uma estratégia concertada e focalizada nos vectores chave de afirmação de Penela. Esforços recentes têm vindo a ser desenvolvidos no sentido de embrionariamente começar a estabelecer tal tipo de ligações e interacção.
Fragilidade socio-demográfica
O Concelho de Penela está demograficamente em perda, tendo-se assistido a um aumento significativo da população dependente com mais de 65 anos. Paralelamente, existe algum défice de serviços e equipamentos específicos de apoio à população – Saúde, Ensino Secundário - e um baixo nível de qualificação da população. Socialmente, a ruralidade é encarada como factor depreciativo para a população local mais jovem.

Baixo nível de empreendedorismo e de dinamismo do tecido económico
Tecido empresarial marcado por baixos níveis de empreendedorismo, inexistência de uma cultura associativa e uma excessiva dependência da iniciativa pública. Territorialmente o principal obstáculo identificado prende-se com uma deficiente rede de infra-estruturas de apoio à actividade industrial – zona industrial e acessibilidades. Existem no entanto alguns exemplos interessantes que contrariam esta realidade.
Investimento quase inexistente em actividades de I&D e inovação
A abordagem às TIC no meio empresarial é ainda incipiente, condicionando o acesso aos principais canais de informação. A alocação de recursos por parte das empresas a actividades de I&D e inovação é escassa.
Riscos ambientais
A poluição provocada por algumas unidades industriais, nomeadamente de produção de queijo, fragiliza uma estratégia municipal centrada em torno da qualidade ambiental, importando encontrar soluções a este nível. A rede urbana é bastante dependente da sede de Concelho e de Coimbra, sendo constituída por alguns aglomerados expostos ao abandono e com fracas acessibilidades.
Debilidade infra-estrutural
A rede viária local encontra-se dependente da ER347 (futuro IC3), notando-se algumas debilidades nas ligações intraconcelhias. A actual zona industrial segue um modelo tradicional de loteamento, não acompanhado por uma estratégia concertada de captação de investimento. As infra-estruturas básicas (abastecimento de água e saneamento) têm um nível de serviço condicionado pelo modelo extensivo de apropriação do território.

4.2.4 Oportunidades

Quadro institucional/contexto regional
A diversidade institucional existente é uma fonte de possibilidades de cooperação e criação de redes em diversos domínios: Cultura e Turismo (e.g. rede de Aldeias de Xisto), Floresta (Flopen), Desenvolvimento Local (ADSicó), Intermunicipalismo (Dueceira, GAMC). Por outro lado, existe uma proximidade a centros de decisão e produção de conhecimento (Coimbra) e a exemplos de boas práticas municipais, como sejam a dinâmica cultural centrada no Castelo de Montemor-o-Velho ou o parque de biotecnologia em Cantanhede.
Crescimento do mercado ligado aos produtos biológicos
O mercado dos produtos da terra, da agricultura biológica e a investigação ligada à sua valorização (potenciais utilizações, propriedades medicinais, nutricionismo, alimentos funcionais e nutricêuticos) encontram-se em franco desenvolvimento em todo o Mundo.

Investigação produzida (Portugal e Europa) para o sector florestal
O potencial económico da floresta é muito significativo e enquadra-se dentro de uma área onde se desenvolve investigação em unidades próximas (Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra, RAIZ, Centro de Biomassa, Instituto Politécnico de Coimbra).
Aposta nacional no sector do turismo
Portugal possui uma vocação clara para aposta no Turismo enquanto sector chave de actividade económica, tendo sido criados recentemente o PENT, como principal documento de orientação do sector, o Conselho para a Dinamização do Turismo, a Comissão Nacional de Gastronomia e a Agência de Promoção Turística Centro de Portugal.

4.2.5 Ameaças

Baixo nível de cooperação institucional
Não existem hábitos consolidados de colaboração dentro do Concelho nem uma única identidade supramunicipal suficientemente forte, o que dificulta a articulação institucional em torno de um objectivo comum de desenvolvimento socioeconómico.
Concorrência de outros municípios com maior potencial de captação de investimento
É inevitável a concorrência de outros concelhos na atracção de investimentos, alguns deles com vantagens comparativas em termos de acessibilidades, infra-estruturas de apoio e qualificação de recursos humanos.
Complexo de periferia
Penela parece ter interiorizado a sua condição periférica como obstáculo intransponível. Apesar da tendência instalada de litoralização do investimento (sendo deste ponto de vista Penela um território excêntrico no contexto da GAMC), é cada vez mais consensual que a competitividade não está dependente apenas das conexões físicas, mas também de factores imateriais, onde a localização geográfica de Penela deixa de representar um qualquer tipo de desvantagem.
Dificuldade na fixação e atracção de recursos humanos qualificados
A proximidade a Coimbra, apesar de apresentar diversas vantagens, pode constituir-se como obstáculo à fixação de recursos humanos qualificados.

Figura 13. Síntese da Análise SWOT do Concelho de Penela.

PONTOS FORTES

- Enquadramento regional
- Qualidade do ambiente/ recursos naturais
- Valores patrimoniais
- Diversidade de produtos endógenos de qualidade
- Representatividade da área florestal

ÁREAS DE MELHORIA

- Articulação institucional
- Fragilidade sócio-demográfica
- Baixo nível de empreendedorismo e de competitividade das empresas
- Investimento quase inexistente em actividades de I&D e Inovação
- Riscos ambientais
- Debilidade infra-estrutural

OPORTUNIDADES

- Quadro institucional/contexto regional
- Crescimento do mercado ligado aos produtos biológicos
- Investigação produzida (Portugal e Europa) no sector florestal
- Aposta nacional no sector do Turismo

AMEAÇAS

- Baixo nível de cooperação institucional
- Concorrência de outros municípios com maior potencial de captação de investimento
- Complexo de periferia
- Dificuldade na fixação e atracção de recursos humanos qualificados

4.3 Estudos de caso

Numa estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, tão importante como a abordagem a casos de sucesso externos é a identificação de exemplos locais, casos que todos conhecem e que, pela sua proximidade e familiaridade, podem ser importantes fontes de inspiração. Tendo consciência das externalidades positivas que se podem gerar pelo conhecimento de tal tipo de iniciativas locais, apresenta-se uma análise detalhada dos casos seleccionados como ilustrativos à escala concelhia, aqui resumidos de seguida:

SECTOR: Agro-Alimentar
FREGUESIA: Rabaçal

Quinta do Juromelo – Juromelo Unipessoal, Lda.

Pontos chave:

- Visão muito própria e postura carismática do promotor;
- Tentativa bem sucedida de aliar: queijo do rabaçal / outros produtos endógenos / turismo;
- Inovação na criação de produtos.

Resumo

A queijaria Quinta do Juromelo é uma unidade de fabrico artesanal de Queijo do Rabaçal, com uma nova gerência desde Setembro de 2005, tendo como tónica dominante a aposta em três vertentes:

- Produção de queijo do Rabaçal aperfeiçoando o seu fabrico artesanal, e tendo como objectivo de curto prazo a certificação, cujo processo está já em curso;
- Diversificação de produtos, tanto à base de queijo (como os frascos de queijo em azeite ou a produção de creme de queijo), como noutras vertentes, incluindo compotas, aliadas ao queijo ou à noz;
- Conjugar a oferta de produtos regionais de qualidade com a realização de percursos turísticos que incluem visitas à queijaria, passeios pedestres e visitas a ruínas romanas.

Enquadramento

A Quinta do Juromelo tem como principal actividade a produção de queijos à base de leite de animais ovinos e caprinos. A Juromelo produz e comercionaliza actualmente Queijo do Rabaçal, Queijo do Rabaçal em azeite e Requeijão.

Detentora de uma unidade de fabrico moderna, localizada em Legacão, na freguesia do Rabaçal, onde concentra toda a sua produção, a Juromelo emprega quatro funcionários e assume-se como importante consumidora de recursos locais, como o leite de criadores de animais ovinos e caprinos.

O Queijo do Rabaçal é um queijo curado de pasta semidura a dura, com uma área geográfica de produção nos concelhos de Condeixa-a-Nova, Penela, Soure, Alvaiázere, Ansião e Pombal.

A missão da empresa é preservar a tradição local do fabrico artesanal do Queijo do Rabaçal e satisfazer as necessidades dos consumidores através de produtos de qualidade, afirmando-se como uma empresa de referência em diversos canais de distribuição a nível distrital.

Apesar de cumprir as regras estipuladas para o uso da Denominação de Origem, o Queijo do Rabaçal da Queijaria Quinta do Juromelo ainda está em processo de certificação.

A produção é variável e está dependente dos sectores a montante. Entre Agosto e Dezembro a menor disponibilidade de leite ovino e cabrino no mercado induz uma menor produção de queijo, que varia entre os 50 e os 80 queijos diários. Nos restantes meses do ano, a queijaria assume potencial para produzir 150 a 200 queijos diários (de 300 e 500 gramas).

O escoamento dos produtos é totalmente assegurado em diversos canais de distribuição, quase todos ao nível do distrito de Coimbra, incluindo alguns distribuidores concelhios, compradores que visitam as instalações ou compradores directos detentores de estabelecimentos ligados à restauração.

Trajecto de ICE

A queijaria Quinta do Juromelo é uma unidade de fabrico artesanal de Queijo do Rabaçal que se apresenta como um exemplo de empreendedorismo e de inovação no mercado tradicional de queijo em Penela.

Assente numa base sectorial que visa a produção artesanal de queijo, a empresa tende a

diversificar a oferta de produtos: além da produção do Queijo do Rabaçal no seu formato original, é também produzido Queijo de Ovelha e Cabra que é embalado em frascos com Azeite, visando criar um produto mais atractivo, e também rentabilizar a produção, já que podem ser aproveitados para este efeito queijos que tenham a forma alterada.

De salientar igualmente a intenção de adaptar a marca Queijo do Rabaçal para conseguir produzir creme de queijo, o estabelecimento de parcerias, ainda que iniciais, com entidades como a Agência de Inovação (AdI) e a Universidade do Minho, pretende colmatar as dificuldades iniciais na produção e conservação de tal bem comercializável. A concepção e desenvolvimento deste novo produto pode representar um marco significativo para que a Queijaria Quinta do Juromelo se afirme no mercado dos produtos tradicionais.

No que diz respeito à estratégia de Marketing, ela baseia-se numa visão pessoal sobre a forma de criar valor acrescentado num meio sectorial à partida redutor. A manifestação mais evidente neste domínio é a união da Queijaria às actividades culturais concelhias, com um programa que tem como convite:

"Viver uma experiência caminhando pela natureza, à procura da tradição no fabrico artesanal do Queijo do Rabaçal, saboreando os produtos endógenos e descobrindo os vestígios da Cultura Romana na Região."

Neste âmbito, a própria queijaria desenvolveu programas e roteiros turísticos que incluem passeios pedestres, visitas guiadas à Villa Romana do Rabaçal, e visitas à queijaria, onde têm lugar convívios, provas de produtos endógenos e workshops que possibilitam ao visitante participar no processo de fabrico do queijo.

Perspectivas Futuras

A produção de Queijo de Ovelha e Cabra curado em Azeite e adaptado para embalagens PVC (pronto a utilizar em saladas) ou de Creme de Queijo do Rabaçal são as novas oportunidades identificadas pela empresa relativamente ao queijo. O futuro passará também pela expansão

para um novo nicho de mercado – o das compotas - o qual, apesar de assentar numa base distinta da queijaria, mantém a estratégia de valorização dos produtos endógenos e sua transformação, conferindo-lhes maior valor acrescentado (a associação das compotas com o queijo e a noz é demonstrativa desta estratégia).

A inserção numa região fortemente associada ao turismo rural permite à empresa desenvolver sinergias interessantes. A inserção na rede turística, através de ligação a agências de viagens, é uma opção em desenvolvimento, que leva o turista que visita a queijaria a participar no processo de fabrico do Queijo do Rabaçal.

Pelo facto de ser um produto a que está associado um método de produção artesanal, a expansão para mercados muito amplos é contraditória, pois possivelmente implicaria processos de fabrico industriais. Por outro lado, o aumento da produção de queijo está fortemente condicionado pela disponibilidade de leite, que é cada vez mais limitada, pelo que a expansão da empresa estará muito ligada à diversificação para outros produtos regionais. Cidades como Leiria, Pombal, Lisboa e Porto são possíveis mercados de expansão, que irão permitir rentabilizar as instalações existentes.

Contactos

Quinta do Juromelo, Queijaria Artesanal – Juromelo Unipessoal, Lda.

Quinta do Juromelo, Legacão

3230 Rabaçal – Penela Tlf: 239 561 177

SECTOR:	**Ciências da Vida**	**SicGen – Investigação e Desenvolvimento em Biotecnologia, Lda.**
FREGUESIA:	**Rabaçal**	

Pontos chave:

- Aposta em tecnologia de ponta na área da biomedicina;
- Mérito e credibilidade científica dos promotores;
- Sólida fundamentação da oportunidade de mercado;
- Aprovação de projecto pela AdI.

Resumo

A SicGen traduz um projecto empresarial na área da investigação e desenvolvimento das ciências da vida que se propõe explorar comercialmente oportunidades aliadas à produção de anticorpos para utilização em aplicações biomédicas, recorrendo ao uso de animais ovinos e caprinos no seu habitat natural. Paralelamente serão desenvolvidas actividades de investigação e desenvolvimento para aprofundamento das técnicas a utilizar e seu potencial em biomedicina.

Um dos pontos fortes desta nova organização reside na formação especializada, na área das ciências e tecnologias da saúde, dos seus promotores, ligados a instituições de saber como o AIBILI (Coimbra) e o Imperial College (Londres).

A localização deste laboratório empresarial está prevista para a freguesia do Rabaçal, revelando-se de extrema importância para o Concelho, não só devido ao potencial de I&DT, mas também pela atracção para o Concelho de uma cultura de investigação, tendo como base recursos locais – animais caprinos e ovinos.

Enquadramento

No mercado biotecnológico existem dois grandes grupos de anticorpos utilizados em investigaçao e diagnóstico – os policlonais e os monoclonais, tendo cada um deles as respectivas vantagens e desvantagens. Os anticorpos policlonais, que serão produzidos pela SicGen, apresentam vantagens técnicas, como sejam a característica de possuírem especificidade contra vários epítopos.

O projecto empresarial SicGen traduz uma iniciativa de dois investigadores e tem como missão o desenvolvimento e aplicação de tecnologia para a produção de anticorpos policlonais, produzidos em ovinos e caprinos, visando a sua utilização em investigação e diagnóstico, vertente que tem sido explorada em diversos países com enorme êxito. Neste sentido, o objectivo mais especifico deste projecto empresarial consiste na produção de tais anticorpos numa escala que permita a sua comercialização.

Com sede actual na incubadora do Instituto Pedro Nunes (IPN), em Coimbra, a localização do laboratório está prevista para o Concelho de Penela, estimulando-se a criação de cinco postos de trabalho permanentes e três temporários.

As instalações na freguesia do Rabaçal contemplam uma zona para albergar os animas ovinos e caprinos respeitando obviamente as normas nacionais e comunitárias para esse fim e um laboratório de apoio.

Trajecto de JCE

A SicGen é uma iniciativa com carácter pioneiro no território nacional, oferecendo um contributo à consolidação das empresas de base biotecnológica na Região Centro. Os seus objectivos potenciam a criação de pólos de excelência nas áreas da biotecnologia, o que demonstra a utilidade pública da sua existência.

A tecnologia deste tipo de actividade implica serviços e produtos de excelência, o que poderá

induzir efeitos multiplicadores regionais, através da criação de novos produtos e/ou processos. A nível regional certamente que este projecto poderá induzir o desenvolvimento de competências tecnológicas avançadas para aplicações biomédicas. Com efeito, a forte componente de investigação e desenvolvimento de tecnologia, levou a SicGen a protocolar parcerias com duas instituições do Sistema Cientifico e Tecnológico Nacional – Universidade de Coimbra (UC) e AIBILI (Associação para a Inovação, Investigação Biomética Luz Imagem).

O carácter inovador deste projecto advém também do porte do animal utilizado para a investigação. Na generalidade, a produção de anticorpos policlonais é efectuada em animais de pequeno porte (coelhos), devido a razões económicas ou legislativas (leis que restringem o uso de animais de grande porte em investigação). A SicGen será pioneira no que concerne à produção de anticorpos policlonais recorrendo a animais de grande porte – cabras e ovelhas. Este facto acarreta mais gastos com a manutenção dos animais, mas também permite produzir uma quantidade de anticorpos cem vezes superior à obtida com recurso à produção em coelhos. Por outro lado, é de referir a pretensão da SicGen de manter os animais no seu habitat natural, através do pastoreio extensivo em terrenos cultivados com forragens.

Como se pretende valorizar da melhor forma a produção e comercialização de anticorpos, terão também um papel fundamental as parcerias tecnológicas com empresas de biotecnologia e farmacêuticas e com empresas distribuidoras a nível internacional para a comercialização dos seus produtos, como por exemplo Afinitti e Serotec.

Ao nível das novas tecnologias de informação e comunicação, a SicGen pretende criar um web-site com bases de dados sobre produtos a desenvolver e conteúdos diversos sobre a sua actividade.

A SicGen conta desde já com um cartaz de intenção de compra apresentado por entidades altamente representativas a nível mundial, e possui uma candidatura aprovada no âmbito do programa NEOTEC por parte da Agência de Inovação.

Perspectivas Futuras

A empresa procurará minimizar custos e tempos de produção, por forma a assumir uma posição competitiva face a outras empresas biomédicas já instaladas no mercado mundial. Com efeito, empresas de biotecnologia como a SicGen existem em número reduzido na Europa, sendo de referir algumas pequenas explorações em França, Alemanha e Países Nórdicos. O maior produtor deste tipo de substância são os Estados Unidos da América (EUA), onde existe um número crescente de empresas. As carências sentidas por laboratórios a nível europeu, unida à complicada e morosa importação de anticorpos dos EUA, revelam uma potencialidade acrescida do projecto. Como clientes preferenciais são apontados não só laboratórios nacionais e internacionais, mas também empresas de biotecnologia instaladas no mercado da comercialização de anticorpos.

Pelo facto de este ser um mercado em crescimento e com carências a nível nacional e europeu, a SicGen pode destacar-se no mercado, preferencialmente em países onde a actividade científica dependente deste produto é elevada, como sucede por exemplo com o Reino Unido.

Potenciais dificuldades advêm da forte concorrência de empresas internacionais do ramo, com redes de distribuição bem organizadas, como por exemplo a Sigma, Invitrogen, Harlan ou Covalab.

Contactos

Miguel Pedro P. C. de Seabra

Quinta da Lomba, Lote 17 – 3º Direito

3030-416 Coimbra

E-mail: m.seabra@imperial.ac.uk

SECTOR:	**Indústria Alimentar**	**FRIJOBEL, Indústria e Comércio Alimentar, Lda.**
FREGUESIA:	**Rabaçal**	

Pontos chave:

- Crescimento sustentado na afirmação pela qualidade;
- Capacidade empreendedora do promotor;
- Forte ligação ao Município de Penela.

Resumo

A Frijobel é uma empresa de produtos congelados, que apresenta uma posição de destaque no panorama económico do Concelho de Penela, pela sua dimensão (claramente a maior empresa do Concelho) e ao apresentar um percurso marcado por sólidos investimentos na qualidade.

A evolução do mercado, e de normas legais relativas às actividades de transportes internacionais, ditou que fosse criada uma empresa de transportes que efectua a distribuição dos produtos Frijobel.

Com uma clara ligação ao Município de Penela, a empresa tem vindo a expandir o seu negócio e a sua rede de transportes, tendo-se disponibilizado para realizar a divulgação do Município nos camiões de transporte, paralelamente à publicitação que é feita à própria empresa.

Enquadramento

A empresa iniciou a sua actividade industrial em 1990, com a transformação e comercialização de produtos do mar. Para além dos diversos tipos de pescado, a empresa apostou posteriormente na diversificação dos seus produtos, começando a introduzir uma gama variada de outros produtos, tais como pré-cozinhados, carnes, hortícolas e gelados.

Trajecto de ICE

Esta unidade industrial assume-se como um exemplo de empreendedorismo no panorama municipal, pois efectuou um percurso de crescimento consistente e alicerçado numa política de qualidade que mereceu o reconhecimento por parte dos seus clientes.

O esforço continuado de diversificação dos seus produtos, abrangendo sucessivamente novas quotas de mercado, tem sido igualmente tónica fundamental da empresa. Como exemplo, poderá referir-se a introdução dos produtos pré-cozinhados, um mercado com potencial crescente e que revela uma estratégia de conferir maior valor acrescentado aos produtos comercializados.

Com uma forte preocupação na área da Qualidade e segurança alimentar, a Frijobel implementou no ano 2000 um sistema da qualidade de acordo com a norma ISO 9001, e os princípios da HACCP.

Contactos

Frijobel

Apartado 34

Espinheiro

3230-231 Penela

www.frijobel.pt

SECTOR: Floresta

FREGUESIA: Espinhal

FLOPEN

Pontos chave:

- Espírito de iniciativa da direcção;
- Acompanhamento permanente de novas tecnologias e oportunidades de mercado;
- Motivação dos proprietários para valorização do recurso florestal.

Resumo

A Flopen é uma Associação de produtores florestais, sediada em Penela e fundada com a missão de agregar os proprietários, por forma a colmatar as dificuldades de gestão e rentabilização de uma mancha florestal marcada pelo minifúndio.

Com uma actuação inicial no âmbito da silvicultura preventiva, cedo se especializou na "procura de soluções de mercado para os seus associados e parceiros na tentativa de motivar o investimento no sector florestal". Assim, com 223 entidades produtoras florestais associadas, esta entidade tem vindo a afirmar-se como prestadora de serviços de abrangência nacional, tendo apostado numa recente expansão, com a abertura de dois pólos nos municípios de Condeixa-a-Nova e Coimbra.

Procurando uma actualização permanente no âmbito tecnológico e de novas políticas e orientações neste âmbito, tem sido uma ponte de modernidade para um sector até então muito marcado por grande estagnação.

Enquadramento

A criação da Flopen em 2000, teve por objectivo inicial promover o associativismo dos proprietários florestais, por forma a viabilizar uma efectiva silvicultura preventiva, e funcionar como veículo de informação relativamente a novas directivas e políticas definidas ao nível do poder central.

Em 2004, a Flopen dedicou-se à procura de soluções de mercado para os seus associados, procurando operar nestes a transição de proprietários para produtores florestais. Lançou então uma aposta na prestação de serviços dos, quais se destacam:

- Adubação;
- Equipamentos mecânicos;
- Plantação;
- Resíduos florestais;
- Sapadores Florestais;
- Serviços técnicos.

Procurando afirmar-se no mercado como prestador de serviços de âmbito nacional, cedo se deu a expansão para os municípios de Condeixa-a-Nova e Coimbra, onde possui actualmente delegações.

A partir de 2005, a Associação iniciou um projecto de médio-longo prazo de criação de cadastro das propriedades dos seus associados, tendo actualmente já uma área registada de 1 434 Ha, sendo que a propriedade média por proprietário é de cerca de 6400 m^2.

A Flopen pertence à Federação de Produtores Florestais, sendo o cargo de vice-presidente desta Federação ocupado pelo presidente da Flopen.

Trajecto de ICE

Com um início de actividade de âmbito bastante restrito, a Flopen tem actualmente como objectivo fundamental a "promoção da gestão florestal economicamente viável, socialmente aceite e ecologicamente defensável".

Nestas vertentes, a Flopen tem sido pioneira em algumas actividades que tem vindo a desenvolver com os seus associados, como sejam:

- Implementação de um sistema de gestão florestal certificada pelo FSC. Esta iniciativa tem por principal objectivo permitir a maximização de mais valias dos produtos provenientes das propriedades florestais, pela utilização de um selo de reconhecimento internacional;

- Execução do projecto Parques Integrados. Consiste na criação de espaços para recepção, acondicionamento e preparação de biomassa para valorização energética e material lenhoso. Distingue-se pelo estudo técnico que lhe está associado, relativo à valorização energética, e pela triagem que efectua ao metarial lenhoso;

- Desenvolvimento SIG. Utilização de Sistemas de Informação Geográfica (SIG), para determinar a localização optimizada dos parques integrados, tendo em vista factores como a localização da biomassa, rede viária e o estudo da orografia.

Perspectivas Futuras

A FLOPEN tem assumido de forma progressiva um papel cada vez mais interveniente na gestão e rentabilização da floresta. Neste sentido, a associação tem procurado desenvolver novas aplicações para este recurso, sendo exemplo desta acção duas iniciativas que estão ainda em fase embrionária, mas para as quais pretendem sensibilizar os agentes e investidores locais:

- Certificação do eucalipto português – espécie que está a perder competitividade relativamente ao eucalipto proveniente de outros continentes como a América do Sul, comercializado a um preço muito mais reduzido. Sendo um facto que o eucalipto nacional possui características próprias, que lhe conferem uma qualidade superior,

seria de todo o interesse certificar este produto, à imagem do que se faz em outros países. O processo não seria difícil de implementar, pois é já exigida por parte das indústrias de celulose a certificação da gestão do eucaliptal;

- Lançamento no Município de Penela de uma unidade de *peletização* de resíduos florestais – projecto para captação de eventuais investidores. O fabrico de *pellets* consiste na compactação de aparas de madeira em pequenos cilindros, que depois podem ser utilizados em caldeiras como combustível, com a vantagem de ser facilmente doseado, permitindo controlar o débito de calor do queimador. Apesar de não requerer uma elevada mão-de-obra, não podendo assim assumir-se um retorno significativo de ponto de vista da criação de emprego, este poderia ser um investimento interessante para Penela:
    - Significa o aproveitamento do recurso mais abundante existente no Concelho, conferindo-lhe valor acrescentado, havendo adicionalmente boas perspectivas de comercialização, já que existem em Portugal diversos equipamentos adaptados para este tipo de combustível (sobretudo fogões e caldeiras domésticas), que actualmente emprega material importado.
    - Tratando-se da produção de uma fonte de energia renovável, é um projecto perfeitamente enquadrável naquilo que são as prioridades políticas actuais em matéria ambiental.

Contactos

FLOPEN
Largo da Feira
3230-072 Espinhal
www.flopen.org

5. ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO

"An innovative 'milieu' may be defined as the set, or the complex of networks of mainly informal social relationships on a limited geographical area, often determining a specific external 'image' and a specific internal 'representation' and a sense of belonging, which enhance the local innovative capability through synergetic and collective learning processes"
R. Camagni, 1991[16]

5.1 Introdução

O desenvolvimento do PD-ICE para o Município de Penela tem como principal desígnio a construção e implementação de estratégias de desenvolvimento alinhadas com os novos modelos de competitividade, à escala do Concelho. A concretização territorial destas apostas ao nível municipal exige um esforço global de conhecimento das dinâmicas supramunicipais, das apostas regionais em I&D e da articulação institucional entre administração (local, regional, nacional), tecido económico (clusters) e Instituições de Ensino, Formação Profissional e Investigação.

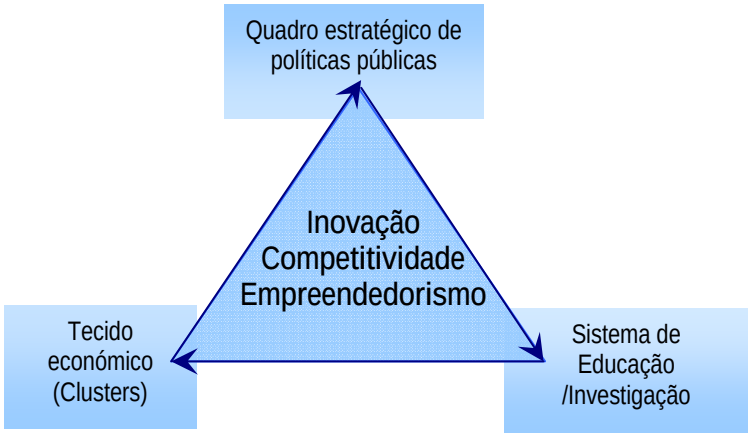


Figura 14. Interacção de domínios para a definição e implementação de uma estratégia de ICE.

[16] CAMAGNI, Roberto (1991), "Local Milieu, uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space", in R. Camagni (1991) (editor), Innovation Networks: spatial perspectives, Londres: Belhaven Press

As propostas estratégias de ICE terão portanto viabilidade de concretização fortemente condicionada pelo contexto exterior ao município, uma vez que este poderá ser mais ou menos facilitador do seu sucesso.

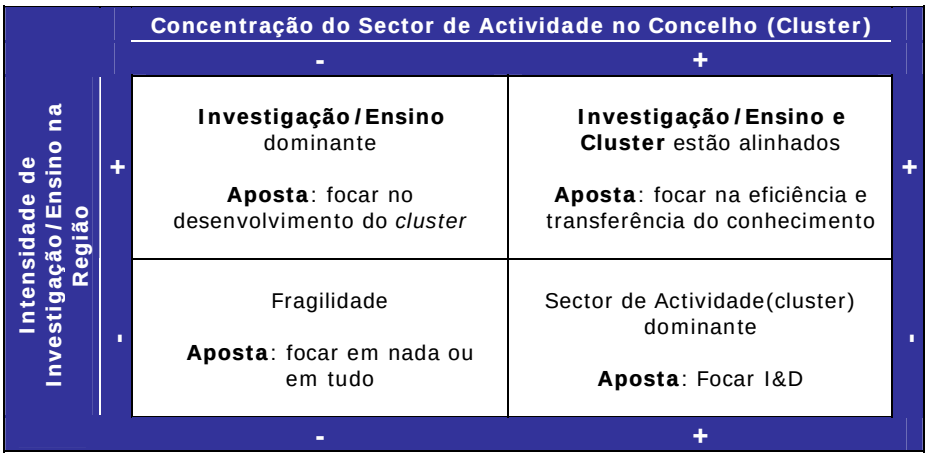


Figura 15. Relação entre concentração de sectores de actividade (cluster) e intensidade de investigação.

Fonte: Comunidades Criativas e Inovadoras, CCDRC (2005)

Assim sendo, para além do conhecimento da realidade local e respectiva análise SWOT, é fundamental para a estruturação das apostas em Inovação, Competitividade e Empreendedorismo, conhecer os **domínios de investigação** mais fortes a nível regional, com especial enfoque para as instituições próximas, ou com as quais mais facilmente se criariam parcerias sólidas e duradouras. A proximidade geográfica à cidade de Coimbra e o prestígio das instituições de ensino superior aí existentes justifica uma preocupação na análise das apostas estratégicas de I&D que, entre outras, a própria **Universidade de Coimbra** tem privilegiado, de modo a beneficiar/facilitar a transferência de *know-how* e a aplicação prática da investigação científica produzida.

A definição da visão e linhas de orientação estratégica do PD-ICE procura enfatizar as possibilidades de cooperação e parcerias com instituições de I&D e com outras instituições, numa perspectiva de fortalecimento do capital intelectual e incremento de uma economia baseada no conhecimento.

A estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo define uma bateria de indicadores de sucesso que se pretende vir a constituir como métrica de avaliação da implementação dos projectos mobilizadores para o município, resultantes da análise e diagnóstico efectuado à realidade local e do contexto de política nacional e internacional. A criação de um sistema de acompanhamento e gestão do PD-ICE é o último patamar do projecto e que assegura a sua exequibilidade, monitorização e controlo.

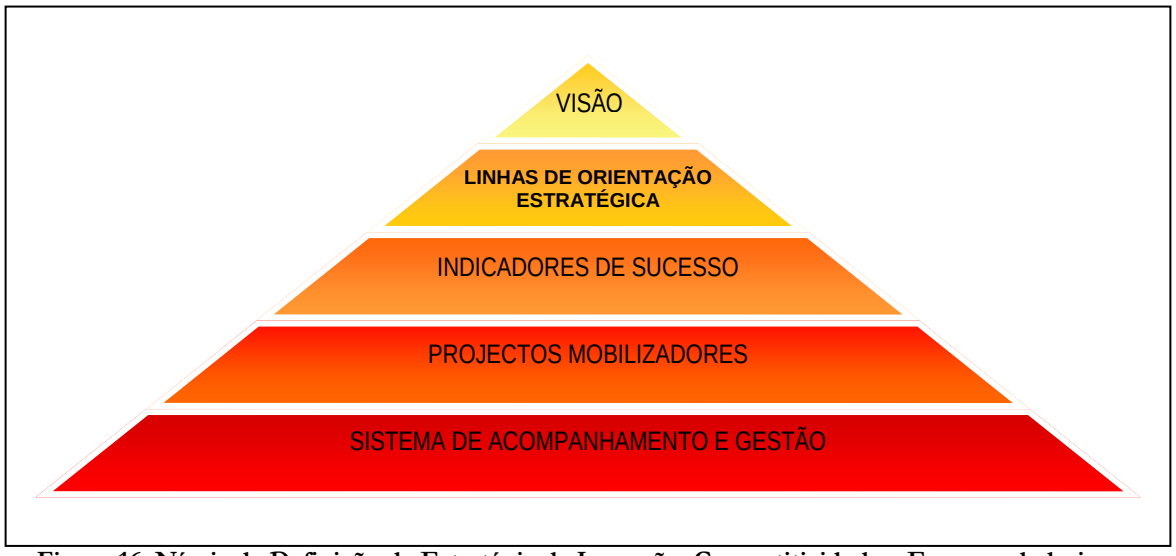


Figura 16. Níveis de Definição da Estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

A Visão corresponde ao cenário de desenvolvimento futuro, o objectivo central que se define como linha condutora de toda a estratégia de ICE proposta para o Município de Penela. Da definição da Visão decorre a identificação das Linhas de Orientação Estratégica, correspondentes à objectivação nas várias áreas de actuação e das metas que se pretende alcançar através da concretização do PD-ICE.

5.2 Visão

O Município de Penela deverá distinguir-se pela excelência ambiental, pela qualidade na educação, pela valorização das singularidades socioculturais e pela clara aposta na inovação enquanto estímulo à consolidação de uma base económica ambientalmente sustentável e multifuncional.

Este novo desígnio implica uma mudança profunda na cultura organizacional e na orientação do rumo de desenvolvimento. Tal mudança, já iniciada, deve operar-se nas lógicas funcionais e organizacionais, através da difusão de uma cultura de ICE e do trabalho concertado entre instituições de ensino e I&D, tecido empresarial, administração pública e sociedade civil, com uma aposta clara nas TIC enquanto ferramenta de difusão do conhecimento.

A visão que propomos para o Município de Penela, no que respeita à Inovação, Competitividade de Empreendedorismo, pode ser definida do seguinte modo:

A estratégia de ICE que se propõe para Penela assume as singularidades locais como vantagens comparativas para o desenvolvimento. Pretendem-se portanto enfatizar as mais-valias associadas ao contexto socio-territorial do Concelho, tirando partido destas para a geração de factores competitivos e dinamização do tecido económico. Tira-se partido dos recursos locais enquanto suporte à criação de inovação, em paralelo com a utilização da inovação enquanto ferramenta de apoio à criação de mais riqueza a partir dos mesmos recursos locais, num caminho bidireccionado.

Para que tal suceda, importa trabalhar de modo a criar:

- Uma política autárquica dinâmica, capaz de responder em tempo útil às necessidades da sociedade civil e do tecido empresarial, premiando o empreendedorismo, a inovação, a criação de riqueza e a educação das suas gentes, alinhada com este tipo de prioridades.

- Um tecido empresarial mais empreendedor e competitivo, com uma organização, produção e gestão modernizadas, atento às mudanças e tendências do mercado global e com capacidade para inovar e para trabalhar em parceria com instituições locais e supra-locais.

- Uma rede de ensino e de formação simultaneamente adequada à realidade/necessidades locais e aberta ao exterior, reconhecendo nesta interacção a base da qualidade formativa e a estrutura de suporte à criação de uma cultura reforçada de inovação e empreendedorismo.

- Uma aposta na criação de parcerias e participação em redes com instituições de I&D nas áreas que se pretende desenvolver, facilitando a transferência de know-how e de tecnologia e possibilitando a inserção em redes de conhecimento nacionais e internacionais.

5.3 Linhas de Orientação Estratégica

O cumprimento da Visão implica a existência de um contexto favorável, incluindo a afirmação de uma cultura de ICE que possa estender-se a todos os sectores da sociedade, em particular às empresas, instituições de ensino e formação, instituições de I&D e à administração pública.

A promoção da ICE no Município de Penela deverá centrar-se nas empresas e em sectores de actividade seleccionados, com especial ênfase naqueles a que está associado um maior potencial competitivo, sejam eles sectores já perfeitamente implantados ou sectores

emergentes, que possam beneficiar, para o seu crescimento, das condições favoráveis existentes localmente. A cooperação entre entidades municipais e supramunicipais, entre empresas, administração e instituições de ensino e I&D é um factor indispensável para que se consolide uma economia de conhecimento de base regional/concelhia e se dinamize o mercado de trabalho.

Actualmente, a competitividade tem de ser equacionada em perspectivas de mercados globais. Como tal, a criação de redes entre empresas assume especial relevância no desenvolvimento de massa crítica. O associativismo é, ao nível local, o sinal evidente da capacidade de organização institucional em torno de um objectivo comum. Não obstante o objecto de estudo ser o território municipal, é fundamental fomentar a criação de redes intra e inter-regionais, nomeadamente com as Terras de Sicó, a Dueceira, a Grande Área Metropolitana de Coimbra, Pinhal Interior Norte e a Região Centro.

Assim, tendo em consideração o enquadramento supramunicipal, quer no domínio das políticas públicas, quer no domínio das redes de criação e transferência de conhecimento, e a realidade local, é possível encontrar vectores estratégicos, em torno dos quais se deve investir para criar uma dinâmica ICE reforçada no Concelho de Penela.

A Visão estratégica para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo do Concelho de Penela pode então ser suportada e afirmada em torno de três linhas estratégicas que nos parecem ser fundamentais:

Dinamizar a base económica local promovendo a cooperação e as parcerias entre agentes de desenvolvimento;

Consolidar novos factores competitivos centrados na educação e formação, criando uma cultura ICE;

Valorizar o território como suporte do desenvolvimento.

5.3.1 Dinamizar a base económica local promovendo a cooperação e as parcerias entre agentes de desenvolvimento

Dinamizar a base económica local promovendo a cooperação e as parcerias entre agentes de desenvolvimento tem como ponto de partida a identificação de sectores de actividade estratégicos para o desenvolvimento concelhio. A análise da realidade local e o diagnóstico cruzado com o enquadramento da rede regional de ensino e I&D e do quadro estratégico de acção supra-local conduziram-nos à identificação dos sectores de actividade seguidamente ilustrados como sendo estratégicos e de aposta prioritária (figura 17).

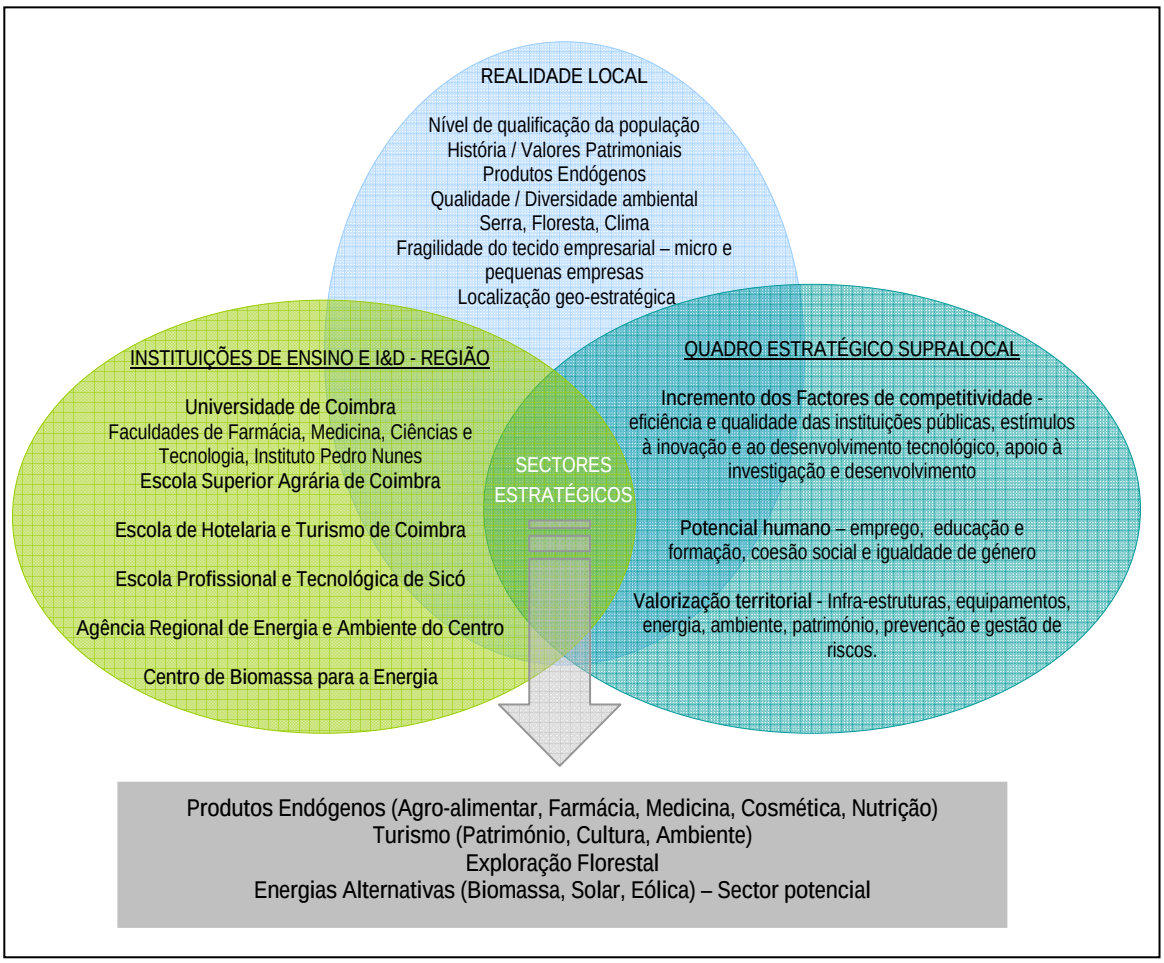


Figura 17. Determinação de Sectores Estratégicos.

Desta análise destacam-se as seguintes conclusões:

- A densidade de instituições de ensino e de I&D pode ser potenciada na perspectiva de inverter o cenário de desqualificação académica da população activa, desde que se aposte em sinergias entre os domínios académico, empresarial e autárquico;

- A excessiva predominância da economia informal nos sectores ditos tradicionais potencia actividades de baixo valor acrescentado, em que se torna quase impossível determinar uma trajectória de desenvolvimento;

- A qualidade ambiental e o património cultural são elementos chave para o Concelho, não estando ainda estruturados numa lógica de funcionamento em rede capaz de gerar mais-valias em diferentes ramos de actividade;

- A escassez de serviços de suporte a uma aposta no turismo, com especial enfoque na falta de uma unidade hoteleira e/ou de restauração de referência e com efeitos âncora;

- À fragilidade do tecido empresarial estão associados escassos investimentos em I&D e na qualificação dos activos, bem como a deficitária oferta de serviços de apoio, incentivo e orientação estratégicas das empresas locais;

- Os recursos naturais ainda não são explorados numa lógica de sustentabilidade, tirando partido das possibilidades existentes no campo das energias alternativas, área de aposta crescente em termos de políticas públicas activas;

- A indústria agro-alimentar é actualmente a mais significativa no Concelho. No entanto, são poucos os produtos onde se investe em inovação, criando verdadeiras cadeias de valor. Existe por isso mesmo uma diversidade de produtos endógenos que se foram afirmando no mercado, resultantes de iniciativas individuais e espontâneas, e cuja continuidade pode estar em risco, por falta de iniciativas de cooperação numa lógica de clusterização da actividade;

- A aposta nos produtos endógenos deve ser focalizada nos produtos com maior potencial, ou seja, sendo vasto o leque de produtos endógenos assume-se que a aposta deve ser nos factores diferenciadores e com maior potencial competitivo – o queijo, a noz e o mel são os três produtos de excelência do Município.

Tendo em consideração o descrito, consideram-se como sectores estratégicos e prioritários os seguintes: Indústria Agro-alimentar, Turismo (Património/Cultura/Ambiente), Exploração Florestal e Energias Alternativas. Tais sectores de actividade merecerão portanto especial ênfase aquando da definição de uma carteira dos projectos mobilizadores propostos para a afirmação da Inovação, Competitividade e Empreendedorismo no Concelho de Penela.

Tabela 18: Sectores estratégicos e recursos locais.

SECTORES ESTRATÉGICOS	RECURSOS LOCAIS
Produtos Endógenos (Agro-alimentar, Farmácia, Medicina, Cosmética, Nutrição)	Queijo, Noz e Mel Adicionalmente o vinho, azeite e a produção animal (caprinos e ovinos)
Turismo (Património / Cultura / Ambiente)	Ruínas da Villa Romana do Rabaçal e Espaço-Museu, Aldeias Serranas e de Xisto, Castelos de Penela e Germanelo, Paisagem Serra/Vale Arquitectura religiosa (convento e igreja), Grutas de Algarinho e Talismã Produtos endógenos
Exploração Florestal	Extensão da Mancha Florestal (aproximadamente 70% do território municipal)
Energias alternativas (Biomassa, Eólica, Solar)	Morfologia – Serra e Vale (exposições solares de extensas áreas do território concelhio)

5.3.2 Consolidar novos factores competitivos centrados na educação e formação, criando uma cultura ICE

A consolidação de uma cultura de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo depende de um vasto conjunto de factores, nomeadamente os relacionados com a existência de estratégias de ensino (do pré-escolar ao superior) em que se cultive o valor do imaterial, do arriscar, do conhecer, em que se estimule e premeie a criatividade e os seus resultados práticos. Abrir a "escola" ao meio envolvente, fomentar o fluxo de informação sobre as

novas necessidades do tecido empresarial e as novas tecnologias de acesso à informação e fomentar a cooperação institucional são algumas das premissas para que a base económica local não cristalize (Figura 18), renovando-se através da criação, captação e retenção de talento humano no Concelho de Penela.

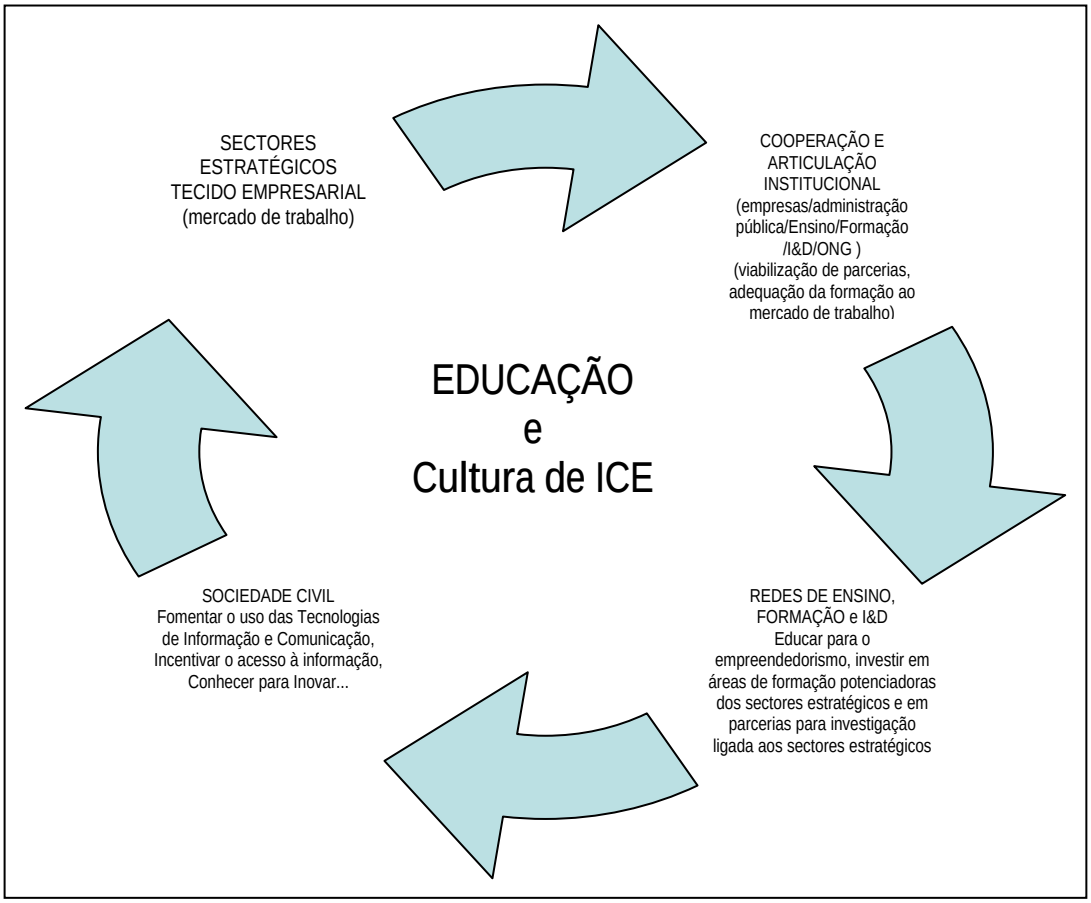


Figura 18. Educação orientada para a ICE (sinergias entre agentes).

Nesta linha estratégica assume-se a necessidade de evolução na lógica organizacional do sistema educativo e social, sendo que a estruturação do sistema de ensino, formação e de I&D deve privilegiar as necessidades do tecido empresarial e ajustar a oferta e a procura, estimulando a cooperação institucional, o acesso à informação, a criação e gestão do conhecimento. Assume-se a escola, desde o ensino pré-escolar, como meio privilegiado para incutir o prazer da descoberta, do fazer, da novidade: "*Inovar no pré-escolar é garantir a novidade das actividades, das estratégias, dos espaços, da quebra de rotinas, da antecipação do conhecimento, do*

questionamento permanente, do fomento da curiosidade, da exploração, da experiência reflectida e crítica, do exercício de solidariedade, da partilha e da tolerância, da liberdade de crescer, do desenvolvimento de valores, do respeito por si mesmo e pelos outros, da criatividade".[17]

5.3.3 Valorizar o território como suporte do desenvolvimento

Na base da afirmação da estratégia ICE, o território deve organizar-se para garantir e estimular o sucesso da inovação competitividade e empreendedorismo. Quando se menciona o território, este compreende espaços residenciais, serviços e equipamentos, o meio natural, canais de mobilidade e acessibilidade, actividades culturais, desportivas e serviços de saúde, ou seja, todos os factores que directa ou indirectamente influenciam a escolha de um espaço em detrimento de outro enquanto opção consciente de vida, pela qualidade proporcionada.

Ainda que os domínios do investimento apontados para o próximo período de programação financeira de fundos comunitários (2007-2013), associados ao QREN, reforcem as componentes e vertentes imateriais, não se pode negligenciar a qualidade dos territórios, enquanto espaços físicos. Neste contexto, e tendo em consideração a natureza complementar desta linha estratégica face às duas anteriores, é oportuno reforçar a necessidade de concluir projectos criteriosamente seleccionados no domínio material, dentro de uma lógica de articulação com a estratégia de ICE que se pretende ver concretizada.

Nesta filosofia de complementaridade e interdependência entre ICE e qualidade territorial, assumem-se como domínios de intervenção prioritários os apresentados na figura seguinte.

[17] Moreira, A. "Terra batida, juncos e lousa; linóleo, cloro e PDAs: atitudes e inovação" em Inovar.te nº1 Out/Nov 06.

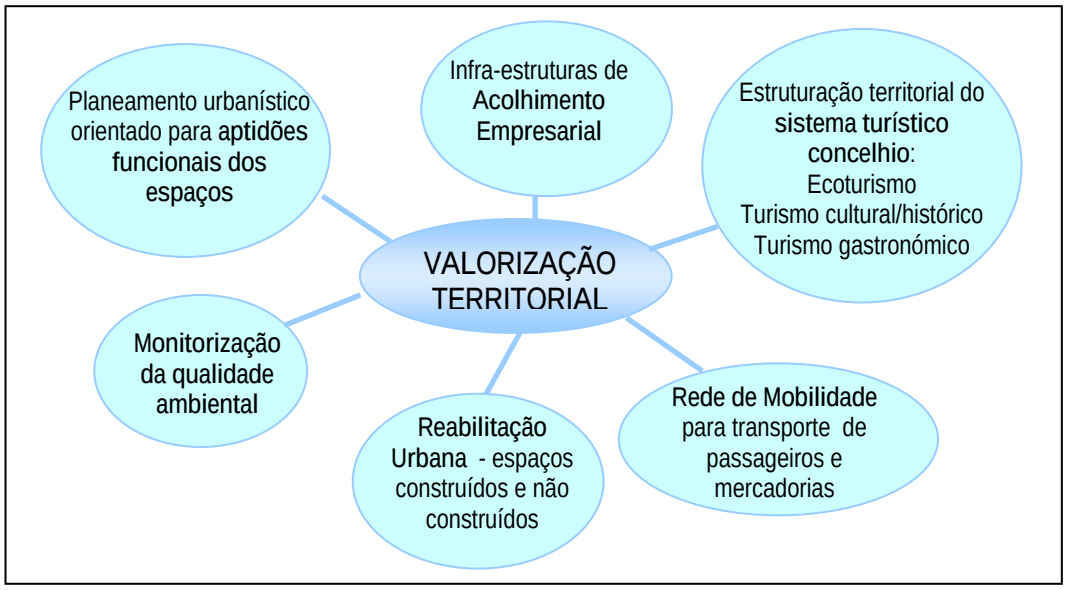


Figura 19. Domínios de intervenção territorial.

5.3.4 Síntese

A concretização da Visão e Linhas de Orientação Estratégica apontadas depende da mobilização de recursos em três domínios de acção: pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas, sendo evidente que o sucesso do PD-ICE depende da capacidade de os organizar em torno de objectivos e projectos mobilizadores, conducentes a resultados convenientemente monitorizados, alimentadores de ciclos de melhoria.

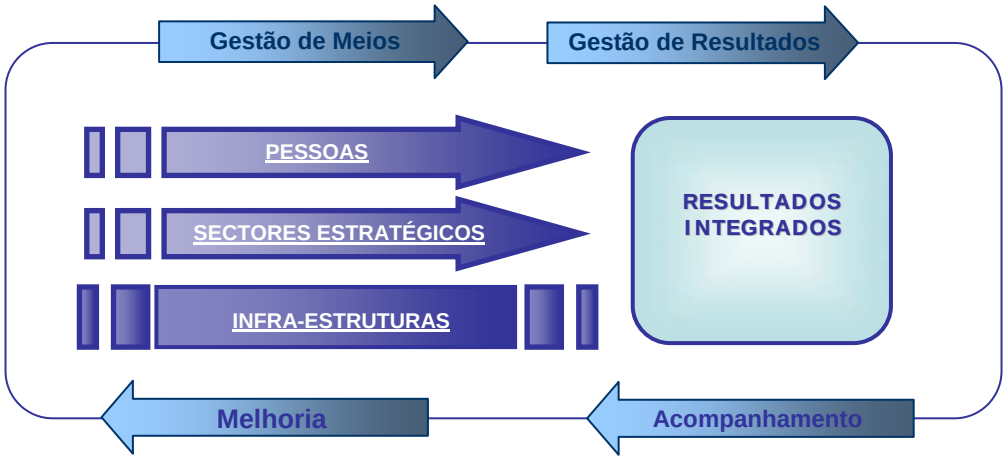


Figura 20. Modelo unificador da estratégia ICE.

Nos pontos seguintes do presente relatório, tendo por base a visão e as linhas de orientação estratégica propostas, são identificadas métricas aplicáveis na monitorização do sucesso do PD-ICE, uma carteira de projectos para a sua implementação e o sistema de gestão e acompanhamento que é proposto. Os três domínios de acção identificados – pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas, estarão sempre presentes na organização da correspondente informação, em conformidade com o modelo integrador de análise acima retratado.

6. MONITORIZAÇÃO DO PD-ICE

De acordo com o conhecimento das dinâmicas locais e da estratégia de ICE que se pretende concretizar no Município de Penela, adianta-se aqui uma bateria de indicadores de sucesso, destinada a permitir estabelecer objectivos e monitorizar o sucesso de implementação da referida estratégia. Assim, com base no diagnóstico do desenvolvimento concelhio, bem como nos indicadores de inovação, competitividade e empreendedorismo utilizados a nível internacional (Estratégia de Lisboa, Scorecard de Inovação da União Europeia, GEM, etc.), e em alinhamento com a estratégia definida, sugere-se a construção do seguinte barómetro de monitorização do sucesso em ICE no Concelho de Penela:

Tabela 19: Bateria de indicadores de sucesso para monitorização do PD-ICE.

INDICADOR	FONTE (entidades responsáveis)	PERIODICIDADE	VALOR REFERÊNCIA ACTUAL	
Pessoas				
1. População residente	CMP ou estimativas	Anual	6 594 (2001)	
2. Número de desempregados	IEFP da Lousã	Semestral	107 (Setembro 2006)	
3. Índice de satisfação dos munícipes	ECSI (índice nacional de satisfação do cliente) http://www.ipq.pt/ecsi/index.html	Anual	-	
4. Indicador do poder de compra	INE	Anual	54,4 % (2004)	
5. Nível de instrução da população	CMP, Agrupamento de escolas de Penela	Anual	Sem nível de Ensino (2001):	1079
			Ensino Básico:	4 332
			Ensino Secundário:	680
			Ensino Médio:	22
			Ensino Superior:	362
6. Abandono escolar (no 3º ciclo e na passagem do 3º ciclo para o secundário	Agrupamento de Escolas	Anual	-	
7. Médias de classificação em exames nacionais	Agrupamento de Escolas	Anual	Português (2005): Média Nacional: 3,00 Média Distrital: 3,13 Média Concelhia: 2,65	
			Matemática (2005): Média Nacional: 2,20 Média Distrital: 2,41 Média Concelhia: 1,78	

8. Índice de satisfação dos colaboradores	Observatório Nacional de Recursos Humanos http://www.apq.pt	Anual	
9. Índice de satisfação dos turistas	ECSI (índice nacional de satisfação do cliente) http://www.ipq.pt/ecsi/index.html	Anual	-
10. Número de iniciativas relacionadas com educação, sensibilização e formação para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	CMP	Anual	-
Sectores estratégicos			
11. Número de sociedades comerciais criadas em sectores estratégicos (produtos endógenos, turismo, energias, floresta)	CMP (GAI)	Semestral	-
12. Número de novos postos de trabalho criados nos sectores estratégicos	CMP (GAI)	Semestral	-
13. Número de entidades e de produtos endógenos certificados	Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas	Anual	-
14. Número de parcerias com outras empresas, universidades / centros de investigação / outras entidades do SCTN	CMP (GAI)	Anual	-
Infra-estrutura			
15. Número de empresas e organizações com site na internet	CMP	Semestral/ Anual	-
16. Número de turistas e estadia média no Concelho	CMP	Semestral	-
Resultados Integrados			
1, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 14,,16			

Definida a bateria de indicadores, é identificada uma matriz de impactos entre esta e as linhas de orientação estratégicas propostas para o PD-ICE, ilustrando o impacto que a evolução temporal de cada indicador vai reflectir sobre o resultado do sucesso da implementação das linhas de orientação estratégica. Com esta matriz de impactos é ainda possível aferir quais os

indicadores mais influentes, associados à monitorização da implementação de cada uma das três linhas de orientação estratégica.

Tabela 20: Matriz de impactos dos indicadores de sucesso sobre as linhas de orientação estratégica.

INDICADOR (IS) / Linhas estratégicas (LE)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I	■	■	☒	☒				■	■		■	■	■	■	☒	■
II	■	☒		☒	■	■	■			■				☒	■	
III	■		■	☒					■		■					☒

■Elevado ☒Médio

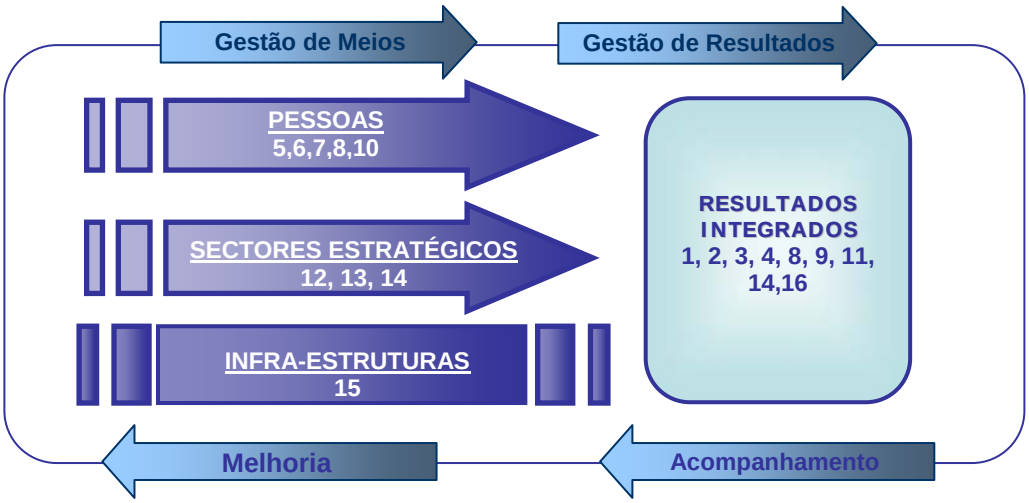


Figura 20. O papel dos indicadores de sucesso no modelo unificador da estratégia ICE.

7. CONCRETIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA - PROJECTOS MOBILIZADORES

7.1 Carteira de projectos

A concretização da estratégia de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo será efectuada de modo transversal às três linhas estratégicas, devendo ser dada prioridade a iniciativas que se traduzem em *inputs* positivos no maior número de sectores e recursos estratégicos. Os projectos mobilizadores no domínio dos sectores estratégicos são particularmente relevantes a este nível, ao ter por objectivo dotar o Município de capacidade de produção de conhecimento e de capacidade tecnológica, orientada para as necessidades da base económica local.

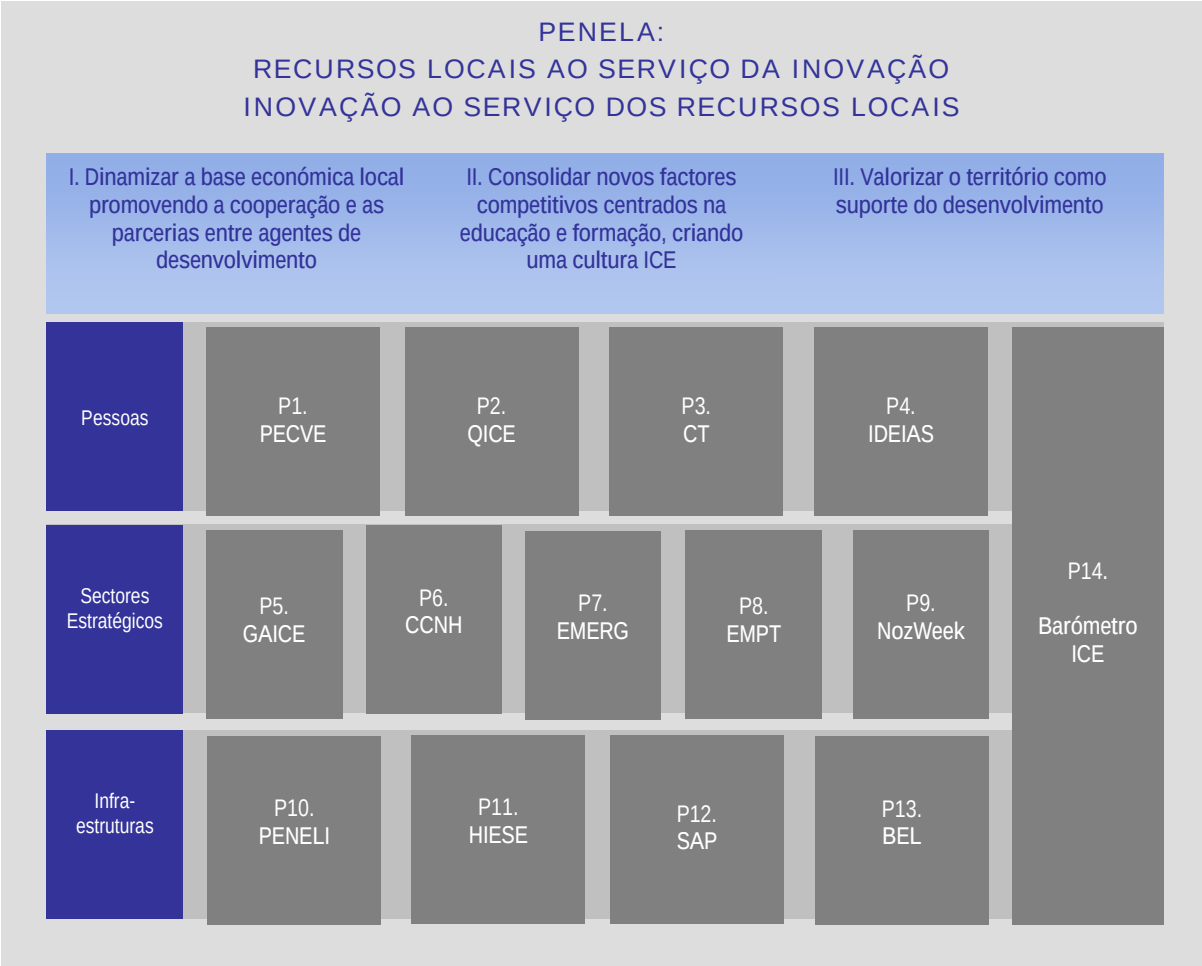


Figura 21. Projectos Mobilizadores.

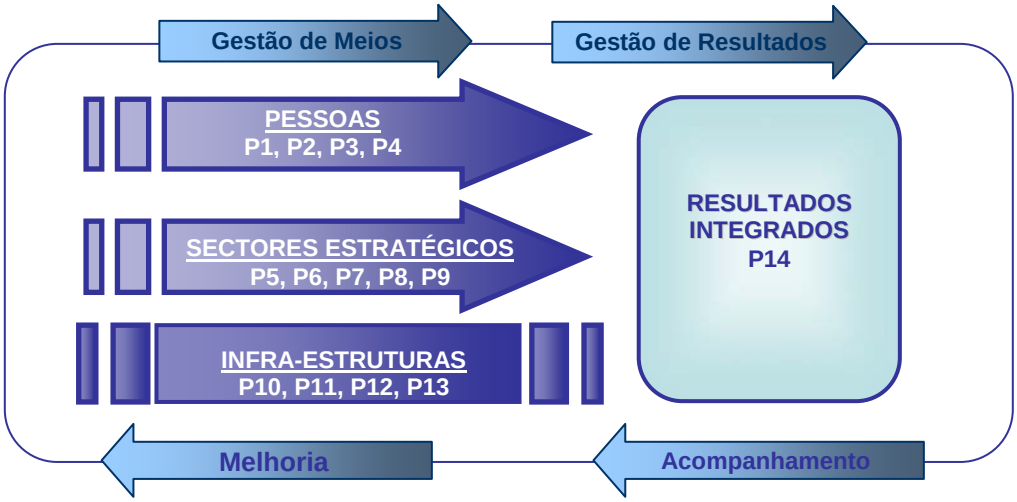


Figura 22. O papel dos projectos mobilizadores no modelo unificador da estratégia.

Na carteira de projectos mobilizadores proposta é importante destacar a existência de três tipologias, consoante a escala de implementação que lhes está associada:

A. Projectos a implementar exclusivamente no Concelho de Penela, para projectos justificados por conjunturas singulares encontradas apenas em Penela e que por isso devem ser concretizados ao nível deste território;

B. Projectos a implementar preferencialmente à escala intermunicipal, para projectos justificados por conjunturas ou oportunidades que extravasam os limites concelhios e que teriam o sucesso facilitado se fossem assumidos à escala supramunicipal;

C. Projectos a implementar à escala municipal, replicáveis noutros municípios, para projectos justificados por características concelhias que se encontraram em Penela e em municípios vizinhos, podendo neles ser igualmente aplicados com sucesso.

Tabela 21: Tipologia de projectos de acordo com escala de implementação.

Tipologia	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
A														
B														
C														

Não obstante a transversalidade dos projectos em relação à concretização da estratégia de ICE, é possível estruturar uma matriz onde se identificam os diferentes níveis de impacto entre os projectos mobilizadores e as linhas de orientação estratégica do PD-ICE. Apresentam-se dois níveis de impacto: "elevado" indica que a execução de um projecto é crucial para a concretização da correspondente linha estratégica, podendo a sua não execução comprometer a mesma; "médio" indica que não sendo determinante para a concretização da linha estratégica, a execução do projecto em causa seria facilitadora e aliada da sua concretização.

Tabela 22: Matriz de impactos de projectos mobilizadores sobre as linhas de orientação estratégica.

Projectos / Linhas Estratégicas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
I		◘	◘	◘	■	■	■	■	■	◘	■	■	■	■
II	■	■	■	◘				◘	■					■
III			◘	◘		■		■	■	■		■	◘	■

■ elevado ◘ médio

Para além da importância de relacionar os projectos mobilizadores com as linhas de orientação estratégica, é igualmente essencial relacionar estes projectos com os indicadores de sucesso, pois é fundamental para a monitorização da implementação da estratégia identificar as trajectórias de evolução nos indicadores de sucesso decorrentes da concretização dos projectos mobilizadores.

Tabela 23. Matriz de impactosdos projectos mobilizadores sobre os indicadores de sucesso.

Projectos / Indicadores	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1		▫	▫			▫				■				
2		■			▫	■		▫		■		■		
3				▫		▫		▫	■	▫		■		
4			■					▫		▫		▫		
5	■	■	■							▫	▫			
6	■							▫		▫	▫		▫	
7	■		■											
8		■			▫					▫	▫			
9						■		■	■			■		
10	■	■	▫		■	■			■	▫	■	▫		
11					■		▫	■		■	■	■		
12		▫						■		■	▫	■		
13					■				▫		■			
14		▫	■		■		▫		▫		■		■	
15					■							▫	■	
16					▫	■		■	■			■		

■ elevado ▫ médio

Em seguida descrevem-se os Projectos Mobilizadores propostos, elencando, para cada um deles os objectivos, uma descrição sucinta, as actividades a desenvolver, as entidades envolvidas, duração, estimativa orçamental e métricas do sucesso de implementação dos mesmos.

A estimativa orçamental apresentada é indicativa e efectuada de acordo com intervalos de valores que permitem classificar os projectos da seguinte forma:

Tabela 24. Classificação dos projectos de acordo com a sua estimativa orçamental.

Tipo	Intervalo orçamental
A	> 250 000 € e < 1 000 000€
B	>100 000 € e < 250 000 €
C	<100 000 €

Segue-se então uma listagem da informação acima referida.

Domínio	Pessoas	PECVE
Projecto P1	Programa Educativo para a Promoção de uma Cultura de Valores Estratégicos	

Objectivos

Criar as bases para que Penela encontre no seio da sua população os novos empreendedores. Nesse sentido, a sensibilização e educação para valores estratégicos como o empreendedorismo, o optimismo, a ética, a confiança, o risco, a inovação e a criatividade devem ser trabalhados o mais precocemente possível.

Promover uma cultura de valores estratégicos é determinante para a melhoria do padrão comportamental da sociedade de amanhã, começando desde o início do percurso escolar (3 anos) e sendo contínuo ao longo da vida, tornando-se essencial:

- Sensibilizar e motivar os docentes para a importância do ensino para os valores estratégicos;
- Despertar o interesse das várias camadas etárias da população em aprender e cultivar os valores estratégicos;
- Fomentar as parcerias entre instituições de ensino, tecido empresarial e tecido associativo para a promoção desta cultura.

Descrição

Desenvolver, em edições anuais, um conjunto integrado de acções para a comunidade educativa e para a população em geral, visando a promoção de uma cultura de valores estratégicos, nomeadamente acções de sensibilização, de animação, de formação e de interacção com o tecido empresarial e associativo.

Actividades a desenvolver

1. Sediar em Penela entidades de animação cultural – contactar uma associação cultural e artística dinâmica (ex. “Encerrado para Obras”);
2. Delinear programas de intervenção ao nível do pré-escolar, 1º ciclo, 2º e 3º ciclos do básico e ensino secundário:
   - Formatação detalhada do projecto, incluindo as matérias a abordar de acordo com a população alvo, a calendarização, as entidades a envolver em cada acção e os resultados esperados;
   - Concepção e disponibilização de materiais didácticos de apoio nestas temáticas;
   - Promoção de acções de formação de professores;
   - 1º Ciclo do ensino básico - Lançamento de programas de criação de pequeno negócio: os alunos constituem equipas que irão seleccionar/conceber um produto a ser comercializado, com a contabilização de custos e proveitos associados a essa comercialização;
   - 2º e 3º Ciclos: criação de concursos de ideias de negócio;
   - Visitas a empresas e casos de sucesso de exploração e inovação nos produtos endógenos;

- Visitas de empresários e quadros de empresas a escolas;
- Criação de sistemas de geminação escola/empresa;
- Dinamização de espaços de aprendizagem complementares, em todos os graus de ensino, direccionados para dar a conhecer e sensibilizar crianças/jovens para os sectores estratégicos e sua importância no Concelho de Penela (visitas de estudo, área projecto, exemplos ilustrativos, palestras com oradores convidados, etc.).

3. Delinear programas de acção para a população em geral e determinados públicos alvo em particular, visando "sentir Penela como a nossa casa":
   - Formatar programas anuais de eventos ligados aos valores estratégicos, com semanas temáticas dedicadas à criatividade, ética e confiança, inovação, empreendedorismo, etc.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal de Penela, Empresas, Pré-escolar, Escolas 1º ciclo, Escola 2º e 3º ciclo, IPSS, Escola Profissional, Associações culturais e artísticas, Ministério da Educação (ME) e Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino superior (MCTES)

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

B

Métricas de sucesso do projecto

- Ter programas anuais para todos os níveis de ensino existentes no Concelho, com uma iniciativa por semestre aberta à comunidade;
- Diminuir os valores de insucesso e abandono escolar 10% ao ano;
- Convergir as médias de classificação em exames nacionais no Concelho com o distrito 10% ao ano.

Exemplos Inspiradores:

- Federacion Canaria de Desarrollo Rural – Programa educativo para o desenvolvimento das capacidades empreendedoras dos mais novos - http://www.laescuelaemprende.org/
- Irlanda – perceber o funcionamento do mundo do trabalho, estimular para o conhecimento do mundo - http://www.juniorachievement.ie/
- Grã Bretanha- Durham: Special Project to Implement Children's Elections (SPICE) – estimular os valores da cidadania http://crc.rocktimeweb.net/Uploads/SPICE_FileFile_FILE1471.pdf

Domínio	**Pessoas**	
Projecto P2	**Formação e Qualificação para a Inovação, Competitividade e Empreendedorismo**	**QICE**

Objectivos

Os baixos níveis de formação e qualificação da população activa constituem um dos principais obstáculos à consolidação ICE no Concelho de Penela. Será assim essencial promover um programa de formação e qualificação que reforce as competências do tecido empresarial local nestes domínios:

- Reforço das capacidades profissionais dos recursos humanos nos sectores estratégicos;
- Promoção de percursos de formação que facilitem a integração de activos qualificados no mercado de trabalho;
- Estímulo à formação contínua;
- Estímulo à adaptação dos activos a novas ofertas de trabalho, potencialmente mais qualificado.

Descrição

Criar cursos de formação a leccionar no Concelho, que respondam a necessidades evidenciadas nos sectores estratégicos, com um modelo de formação inovador, definido com base em experiências europeias positivas e cujo plano curricular seja definido com a participação do tecido empresarial e das instituições de ensino.

Actividades a desenvolver

- Elaboração de um diagnóstico detalhado de necessidades de formação e qualificação para a dinamização dos sectores estratégicos;
- Divulgação da iniciativa junto das empresas que se pretende envolver;
- Desenvolvimento, com a participação de empresas, do modelo de formação, dos planos curriculares/agendas das acções;
- Selecção das empresas a visitar no País e em países Europeus no âmbito das acções;
- Definição dos formadores/intervenientes nas acções, que possam envolver quadros de empresas e consultores experientes;
- Definição de conteúdos para apostas em e-learning, focalizados em áreas de formação adequadas aos sectores estratégicos (agricultura, turismo, cultura, biotecnologia, recursos naturais, energias renováveis, reabilitação patrimonial).

Entidades envolvidas

Câmara Municipal de Penela, Empresas, Escola Profissional, Universidade de Coimbra, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Ministério da Educação (ME) e Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino superior (MCTES)

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

B

Métricas de sucesso do projecto

- Realizar 2 visitas por ano a casos exemplares
- Envolver 10 empresas e 100 trabalhadores por ano em acções de formação
- Avaliação positiva da eficácia da formação recebida

Exemplos Inspiradores:

- Brasil – Conteúdos de e-learning para a formação e upgrade no sector agrícola http://www.agroescola.com.br/
- Empresa de Formação que desenvolve conteúdos nas áreas do turismo e animação sociocultural em França: http://www.oriadis.afpa.fr/browse/metier/fs_browse_details.asp?code=7055

Domínio	**Pessoas**	**CT**
Projecto P3	**Captação de talentos**	

Objectivos

O alcance da estratégia de desenvolvimento do Concelho é condicionado pelo capital social existente. À semelhança do que já se passa no tecido empresarial e em algumas instituições de ensino superior, a "caça aos talentos" é um pré-requisito para o desenvolvimento do Concelho de Penela.

Pretende-se reunir, à escala concelhia, um conjunto de profissionais qualificados, motivados e empreendedores, empenhados no seu percurso profissional e na criação de riqueza em Penela.

Descrição

Criação de um programa de prospecção de talentos e de um programa de apoio e incentivo à fixação de residência e local de trabalho no Concelho de Penela.

Actividades a desenvolver

- Estudo prospectivo de parceiros estratégicos, nomeadamente instituições de ensino superior e de I&D (Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra e Universidade de Aveiro), empresas locais e rede escolar do Concelho;
- Estabelecimento de protocolos com instituições de ensino superior a formar jovens qualificados para os sectores estratégicos do Concelho, começando a contactar com os potenciais talentos Penelenses, ainda durante o seu percurso académico;
- Estabelecimento de parcerias com empresas, escolas ou outras entidades locais, potenciais empregadoras dos jovens quadros qualificados, com vista a criar uma bolsa de emprego apelativa para os jovens talentos alvo;
- Identificação do "**pacote promocional de Penela**" para atrair e fixar talentos:
  - Acesso a serviços e equipamentos locais - piscinas, biblioteca, acções de formação, agenda de eventos culturais;
  - Comparticipação ou acesso facilitado à construção/aquisição de habitação;
  - Apoio à aquisição/acesso às TIC – PC, interne;
- Criação do prémio anual "**TDI - Talentos para o Desenvolvimento e Inovação**";
- Estabelecimento de Parcerias com entidades bancárias para patrocinarem o "pacote promocional de Penela" e o Prémio "TDI";
  - Criar programa de acompanhamento personalizado dos Penelenses a frequentar o ensino superior, visando a sua fixação no concelho;
  - Criar prémios de excelência e bolsas de apoio à formação superior em áreas estratégicas para Penela;
  - Reconhecer sistematicamente os melhores alunos em diferentes categorias (aproveitamento escolar, criatividade, solidariedade, optimismo, empreendedorismo, etc.);
  - Realizar Gala Anual da Educação, com atribuição de Prémios em diferentes categorias de reconhecimento;

- Fomentar a manutenção de professores de elevada qualidade no concelho de Penela;
- Sediar em Penela entidades de animação cultural – contactar uma Associação cultural e artística dinâmica (ex. "Encerrado para Obras") oferecendo condições para a sua instalação.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal de Penela, instituições de ensino superior com cursos e I&D nos sectores estratégicos para o desenvolvimento local, tecido empresarial, sociedade penelense, escolas.

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

C

Métricas de sucesso do projecto

- Ter, no mínimo, uma entidade de animação cultural residente;
- Captar anualmente dez novos talentos.

Exemplos Inspiradores:

- **Prémio Jovens Músicos -** http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=7BEB69FF-1E59-4311-B1A3-70D5CA6E5C67
- **Start - Prémio Nacional de Empreendedorismo** - http://www.premiostart.com/pne/
- **Prémio Talentos Empreendedores 2006 -** http://www.premiotalentos.com.br/index.asp?menu=1
- **Portugal Telecom** com uma aposta clara na interacção com as universidade para captação de talentos, http://www.nae.uevora.pt/pdf/Grupo_PT_Programa_Trainees.pdf

Domínio	**Pessoas**	**IDEIAS**
Projecto P4	**Promoção da cidadania - Sistema de criação e recolha de ideias**	

Objectivos

Estimular a cidadania ("*the sense of belonging*") no Concelho de Penela. Permitir, através de um canal informal, que todos sintam que têm uma voz activa e que podem fazer propostas sobre o rumo de desenvolvimento e acções concretas para que Penela seja um concelho cada vez mais inovador, competitivo, empreendedor, acolhedor e atractivo.

Descrição

Criar um sistema de criação, recolha e tratamento de ideias propostas por qualquer cidadão Penelense.

Actividades a desenvolver

- Criação de sistema de criação, recolha e tratamento de ideias à escala concelhia, suportado em TIC;
- Avaliação de suportes não digitais para reforçar a implementação do projecto – colocação de caixas de sugestões apelativas em locais chave, como sejam escolas, locais comerciais, igrejas, juntas de freguesia, etc.;
- Divulgação da iniciativa;
- Elaboração de um calendário temático, em simultâneo com um espaço do tipo "tribuna livre";
- Recolha periódica e análise das ideias;
- Publicitação das ideias recolhidas e do seguimento dado a cada uma delas;
- Atribuição periódica de prémios simbólicos para as melhores ideias.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal de Penela, sociedade penelense

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

C

Métricas de sucesso do projecto

- 120 ideias/ano

Exemplos Inspiradores:

Livro "Ideas are free" de **Alan G. Robinson** e **Dean M. Schroeder**

http://www.ideasarefree.com/

Domínio	Sectores Estratégicos	GAICE
Projecto P5	Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	

Objectivos

Para alcançar a excelência numa cultura de ICE é necessário um acompanhamento permanente de gestão, orientação e correcta adaptação dos desígnios locais à realidade económica global, só possível se efectuado por uma equipa permanente, organizada por domínios de intervenção. É com este objectivo que se propõe a criação do GAICE, dando continuidade ao actual gabinete de apoio ao investidor (GAI).

O GAICE tem ainda por objectivos:

- Apoiar o Município no desenvolvimento de novas valências de apoio à inovação, competitividade e empreendedorismo;
- Incentivar a criação de novas empresas no Concelho, com especial ênfase nos sectores estratégicos;
- Apoiar a reestruturação de empresas actualmente existentes, com especial enfoque nas micro e pequenas empresas do sector comercial, turístico e ligadas aos produtos endógenos;
- Apoiar a integração na economia formal e criação reforçada de valor acrescentado por parte do sector dos produtos endógenos;
- Premiar a inovação, a competitividade e o empreendedorismo.

Descrição

Criar um gabinete de gestão da inovação, competitividade e empreendedorismo no Concelho de Penela, com competências delegadas para a implementação e gestão do PD-ICE. O GAICE assume-se como "balcão único" prestador de serviços junto de todos os agentes e para todas as iniciativas relacionadas com a promoção e desenvolvimento em ICE no Concelho de Penela.

Actividades a desenvolver

- Implementação, gestão e monitorização do PD-ICE;
- Divulgação do GAICE junto do tecido empresarial – acção proactiva;
- Reestruturação do Plano de Apoio ao Investimento;
- Definição de sistemas de incentivo possíveis, como por exemplo através da abertura de linha de micro-crédito para a criação de novas empresas no município, utilizando fundos disponíveis para o efeito e/ou em colaboração com entidades bancárias;
- Promoção e suporte à criação de estruturas associativas/cooperativas de produtores, com o objectivo de garantir a dimensão mínima necessária para uma exploração rentável dos vários produtos;
- Dinamização de redes de cooperação entre associações de produtores, instituições de I&D e empresários com vista ao aumento do valor acrescentado dos produtos e consequente aumento de pedidos de certificação de produtos endógenos (queijo, vinho, azeite e mel) e da floresta;

- Criação de um sistema de acompanhamento da criação de novas empresas, com apoio no decorrer de todo o processo (administrativo, licenciamento urbanístico) e simplificação – **via verde** para empresas em Penela;
- Apoio logístico a uma unidade a ter espaço físico no HIESE que permitirá a qualquer promotor que tenha uma nova ideia de negócio testar essa ideia durante um período limitado de tempo, sendo dado todo o enquadramento legal e apoio técnico para instalação da empresa;
- Criação e gestão de concurso local de Ideias de negócio;
- Promoção de uma gala anual para atribuição de prémios de ICE;
- Administração e Gestão directa dos projectos PENELI e HIESE.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Tecido Empresarial, Instituições Financeiras, Associações de Produtores, Associações de Desenvolvimento Local, Associações de Municípios

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

B

Métricas de sucesso do projecto

- Diminuir o tempo médio de aprovação dos pedidos de licenciamento de novas empresas em 10% ao ano;
- Aumentar o número de sociedades criadas em 10% ao ano;
- Estabelecimento de protocolos de colaboração com instituições de I&D promovendo, no mínimo, um projecto anual de ICE com este tipo de entidades;
- Evolução adequada dos indicadores do Barómetro ICE;
- Implementação do PD-ICE.

Domínio	**Sectores Estratégicos**	
Projecto P6	**Núcleo de Competências para a Reabilitação e Dinamização do Centro Histórico**	**NCCH**

Objectivos

Fomentar a cooperação entre entidades nos diversos sectores e actividades ligadas ao centro histórico (cultura, turismo, história e conhecimento, comércio e serviços):

- Promover um levantamento das necessidades de reabilitação e revitalização do centro histórico;
- Promover um plano de acção para a dinamização do centro histórico – agenda cultural;
- Promover a captação de oportunidades de negócio, a partilha de recursos e a troca de informação e experiências em iniciativas de reabilitação e dinamização de centros históricos;
- Estruturar e disponibilizar pacotes de serviços culturais/lúdico-recreativos para diversos públicos: população em geral, escolas, empresas;
- Fomentar a cooperação entre entidades municipais e entidades externas.

Descrição

Criar um Núcleo de Competências para a reabilitação e dinamização do centro histórico, com instalações próprias localizadas no centro histórico de Penela (reabilitação de um imóvel de valor patrimonial), que apoie as actividades existentes e a reabilitação dos espaços e que estruture um plano de acção para dar vida ao centro antigo.

Este Núcleo de Competências deverá contar com o envolvimento de instituições já existentes e com reconhecimento nesta área, permitindo reunir, de forma rápida, conhecimentos e competências que possam ser colocados à disposição dos agentes locais.

Actividades a desenvolver

- Definição da missão, dos objectivos, das actividades a desenvolver, dos serviços a prestar e da forma de operacionalização do Núcleo de Competências;
- Sistematização do conceito para o Núcleo de Competências, numa apresentação que possa ser efectuada junto de potenciais interessados em aderir a esta rede;
- Realização de contactos e recolha de manifestações de interesse em participar na criação do Núcleo de Competências;
- Estabelecimento de protocolos para a criação do Núcleo entre as entidades envolvidas;
- Desenvolvimento de uma plataforma de comunicação entre as entidades envolvidas;
- Divulgação do Núcleo de Competências, nomeadamente das suas actividades e serviços junto da população Penelense;
- Avaliação da oportunidade de criação de uma sociedade de reabilitação urbana (SRU);
- Estudo de novas funcionalidades para o centro histórico (reabilitação de edifícios);

- Criação de programa de animação cultural com actividades a desenvolver no centro histórico, em colaboração com o EMPT. É sugerido que seja criada a Casa da Noz e espaços didácticos/recreativos para crianças;
- Desenvolvimento de material de divulgação do Núcleo de Competências;
- Reabilitação de imóvel ou aproveitamento de imóvel reabilitado, localizado no centro histórico, para acolher o Núcleo de Competências.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal de Penela, Associação de Municípios com Centro Histórico, Região de Turismo, tecido empresarial e comercial

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

B

Métricas de sucesso do projecto

- Aumentar o número de edifícios públicos e privados reabilitados em 10% ao ano
- Aumentar o número de estabelecimentos comerciais em actividade em 5% ao ano
- Aumentar o número de turistas a visitar o centro histórico em 10% ao ano

Domínio	Sectores Estratégicos	EMERG
Projecto P7	Estratégia Municipal para as Energias Renováveis	

Objectivos

O Concelho de Penela tem condições favoráveis para a produção de energia a partir de fontes renováveis – solar, eólica e biomassa, e para a sua utilização como fonte de abastecimento dos serviços públicos. O recurso a energias renováveis é uma aposta global, havendo incentivos para a progressiva substituição das energias ditas tradicionais. Neste contexto, são propostos os seguintes objectivos:

- Aproveitamento do potencial morfológico e climático do Concelho para a produção de energia eólica e solar;
- Racionalização e optimização de consumos energéticos;
- Afirmação de Penela como Município Inteligente ao nível energético, um exemplo a seguir a nível nacional;
- Conquista de posição de referência no que concerne ao fomento e utilização de energias renováveis, beneficiando de forma optimizada dos fundos e programas de apoio neste âmbito.

Descrição

Criar um programa de análise, diagnóstico e acção no domínio das energias renováveis. Identificação de oportunidades de inovação no sector a nível municipal e identificação de destinatários potenciais e preferenciais.

Actividades a desenvolver

- Criação do Plano energético para o Concelho;
- Divulgação do projecto junto do tecido empresarial local e de instituições de I&D nacionais;
- Organização de workshops;
- Desenvolvimento de projectos-piloto como base para a inovação;
- Fomento de parcerias com municípios vizinhos, CBE e AREAC em projectos para fomento da utilização de energias renováveis;
- Identificação de sectores empresariais estratégicos que se podem candidatar aos projectos-piloto;
- Recepção e avaliação de candidaturas;
- Avaliação e acompanhamento dos projectos objecto de apoio.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Municípios vizinhos, Tecido Empresarial, AREAC, Instituições financeiras, Instituições de I&D, Associações de Municípios, Associações de desenvolvimento.

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

C

Métricas de sucesso do projecto

- Utilização de fontes renováveis para o abastecimento energético de todos os edifícios públicos existentes no Concelho, com crescimento situado em 10% ao ano;
- Redução da despesa municipal afecta ao abastecimento energético em 5% ao ano;
- Aumento do número de indústrias a utilizar fontes renováveis de energia em 10% ao ano;
- Desenvolvimento, no mínimo, de um projecto-piloto por ano.

Exemplos inspiradores:

- Moinhos da Ti Antoninha, Moimenta da Beira, empreendimento turístico a funcionar exclusivamente com energias renováveis http://www.moinhostiaantoninha.com/menergia.asp?idp=2&lg=1
- Ecocidade, Projecto europeu a actuar numa rede de cidades europeias, visando aumentar o uso de energias alternativas no funcionamento da urbe - http://www.ecocity-project.eu/index.html
- Negócio ecológico, Áustria, Ecobusiness Plan – http://www.magwien.gv.at/english/eco/index.htm

Domínio	**Sectores Estratégicos**	**EMPT**
Projecto P8	**Estratégia Municipal para a Promoção do Turismo**	

Objectivos

A qualidade dos serviços, da oferta turística, o saber receber e surpreender os visitantes é cada vez mais importante se se pretende afirmar a competitividade de um território, captar população e visitantes.

A qualidade da paisagem, os recursos naturais, a diversidade de locais, o património e a cultura são factores que Penela oferece a quem deles quiser usufruir. No entanto, esta oferta, na sua maioria informal, carece de um fio condutor e de alguns espaços e serviços de acolhimento.

A EMPT tem por objectivo potenciar ao máximo a associação a marcas turísticas já estabelecidas e reconhecidas, como são as Aldeias de Xisto, Coimbra e potencialmente Conímbriga, estruturando uma oferta complementar (espaços e serviços turísticos), que coloque o Município de Penela nas rotas turísticas que suportam estes destinos.

Descrição

Criar um programa de análise, diagnóstico e acção para a promoção e dinamização do turismo nos domínios cultural, ambiental e patrimonial, fortemente baseado em parcerias público-privado.

Actividades a desenvolver

1. Identificação de parceiros públicos e privados para o desenvolvimento dos programas de intervenção e estabelecimento de protocolos de colaboração.
2. Promoção do Concelho:
   - Criar rotas turísticas temáticas no Concelho e entre concelhos;
   - Criar materiais de promoção e divulgação de ofertas de interesse turístico (o castelo, centro histórico e outros elementos do património arquitectónico, Aldeia de Xisto Ferraria de S. João, património natural, Villa Romana do Rabaçal, grutas);
   - Consolidar uma aposta estratégica na Villa Romana do Rabaçal, que será mais forte se conjugada com Conímbriga. Neste âmbito, pode-se sugerir a criação de materiais de divulgação conjunta nas redes turísticas;
   - Desenvolver um plano de animação cultural em conjugação com os programas que são elaborados para Coimbra, Aldeias de Xisto e Conímbriga;
   - Desenvolver plataformas de promoção do Concelho com base em TIC;
   - Desenvolvimento de parcerias com entidades supramunicipais, agentes e operadores para articulação da oferta turística;
3. Prioridades de Intervenção no Território:
   - Estudo de viabilidade e localização de unidades hoteleiras (centro antigo, zona rural, serra), unidades de restauração e loja de produtos endógenos;
   - Realização de actividades regulares, com particular enfoque nos escalões

etários mais novos - é evidente que os programas até agora propostos nos destinos turísticos mais próximos cativam fundamentalmente a faixa etária jovem/adulta, pois estão muito relacionados com visitas a património, e caminhadas (no caso das Aldeias de Xisto). Seria interessante Penela assumir-se como um importante complemento para as famílias que pretendem aderir a estes programas, oferecendo actividades e espaços onde as crianças possam aprender. Estas actividades iriam complementar uma oferta que está já a ser dinamizada pela Câmara Municipal, como a Hora do Conto ao Sábado na biblioteca municipal e o Festival de Marionetas;

- Criação de uma rede temática "se eu vivesse no tempo do ..." - actividades no recinto do Castelo, Villa Romana do Rabaçal e grutas, dinamizadas pelos organismos locais (Câmara Municipal, CISED, Museu do Rabaçal);
- Estudo de viabilidade de um espaço infantil temático junto à Villa Romana do Rabaçal, com jogos didácticos e diversões em torno da recriação do mundo romano.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial, Região de Turismo, Ministério da Economia, Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal, Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR), Instituto Português de Arqueologia (IPA), Instituto Português de Museus, Entidades Bancárias e Privados

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

A

Métricas de sucesso do projecto

- Inauguração em 2010 da rede de espaços e serviços de acolhimento de Penela – unidade hoteleira, restaurante e loja de produtos endógenos
- Aumento do número de turistas a visitar Penela (mais de 120 000 pessoas/ano até 2013)
- Aumento do índice de satisfação dos turistas 10% ao ano

Domínio	**Sectores Estratégicos**	**NOZWEEK**
Projecto P9	**Evento Anual – Semana da NOZ**	

Objectivos

Promover Penela além fronteiras e, durante uma semana, tornar o Concelho "o centro do mundo".

Descrição

Criar um evento anual ligado a um produto endógeno, que durante uma semana ofereça um programa original, criativo e atractivo. A **noz**, como produto já com forte tradição local, surge como o elemento chave.

Actividades a desenvolver

- Reunir equipa organizadora do evento, que deverá incluir valências na área da animação cultural, envolvendo uma possível companhia de teatro, entidade promotora de eventos e agência de comunicação;
- Definir programa de actividades ligadas à noz que podem ser em diversas vertentes e deverão ter um carácter didáctico e científico, mas também divertido e mediático. Será importante cobrir todo o ciclo de valor associado a este produto, sempre que possível em associação com outros produtos endógenos. Exemplos de algumas dessas actividades, subdivididas por diferentes temas, poderão ser os seguintes:
  - Gastronomia

    Seria o ponto alto de divulgação das especialidades e novidades gastronómicas de Penela, a ser disponibilizadas durante todo o ano em espaços a criar (previstos no Projecto SAP) como as unidades de restauração e de venda de produtos endógenos. Entre outras actividades seriam realizadas:
    - Promoção de novos produtos como: mel com noz, doces com noz, queijo com noz, sopa de noz, chocolate com noz, etc.;
    - Realização de mostra/concursos gastronómicos: produtos (licor de noz, sopa de noz, etc.), pratos confeccionados e doçaria com noz (associado a um possível concurso para o doce regional de Penela).
  - Actividades infantis

    A vocação de Penela como um destino acolhedor para toda a família deverá ser enfatizada também neste evento, recorrendo a iniciativas como:
    - Contos e actividades infantis "Era uma vez uma noz";
    - Exposição de trabalhos desenvolvidos pelas escolas do Concelho, inspirados na noz;
    - A "casa do Tico e do Teco" – uma noz gigante onde se construiu uma casa onde as crianças podem brincar;
    - Espectáculos musicais e teatros inspirados na noz (Quebra-nozes).

- Artes
  - NozModa – convidar estilista de referência para desfile de moda inspirada na noz;
  - NozArte – pinturas e esculturas com noz realizadas nas escolas;
  - NozDesign – novas peças com noz, quebra-nozes mais criativo;
- Concursos
  - Realização de concursos mediáticos: filas de nozes, noz mais pesada;
  - Concurso literário e musical associado à noz;
  - Concurso de ideia de negócio associada à noz (ex: lançamento da Noz de Páscoa);
- Conhecimento e tecido empresarial

A acompanhar todas as actividades de carácter mais lúdico, seriam realizadas iniciativas com o intuito de divulgar recentes desenvolvimentos científicos relacionados com a noz e suas propriedades:

  - NozFormação - Promover curso de formação para melhor conhecimento de propriedades e diversas potencialidades da noz;
  - Ciclo de conferências;
  - Festa da Noz – espaços dedicados a diversas áreas, que podem traduzir produtos associados à noz (ex: cosmética, pão e doçaria, queijo, vinho, mel, ervas aromáticas, chocolate e gelados);
  - Divulgação de estudos realizados, particularmente no HIESE, de identificação de novos produtos com noz e aproveitamentos integrais da mesma;
- Gala da Noz

Como culminar de todas as actividades seria realizada a Gala da Noz, com entrega dos prémios dos diversos concursos realizados, desfile de modelos vencedores, convite de artistas, etc.

- Definir o mapa de realização de eventos, associando-os aos locais mais emblemáticos do Concelho (Castelo de Penela, Castelo do Germanelo, Villa Romana do Rabaçal, Aldeia de Ferraria de São João).

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial, Associações de Produtores, Associações de Desenvolvimento, CCDRC, Região de Turismo, Escolas, Agência de Comunicação, Entidade Promotora de Eventos

Duração

1 Edição anual

Estimativa Orçamental

A

Métricas de sucesso do projecto

100 000 visitantes

Exemplos inspiradores:

- Câmara Municipal de Óbidos

  Vila Natal - http://www.obidosvilanatal.pt/

  Festival internacional do chocolate -

http://www.festivalchocolate.cm-obidos.pt/

Domínio	**Infra-estruturas**	
Projecto P10	**Parque Empresarial para Novas Estratégias de Localização do Investimento**	**PENELI**

Objectivos

- Criação de uma zona vocacionada para o acolhimento empresarial centrado numa nova lógica de qualidade e prestação de serviços de suporte a um tecido económico que se pretende inovador, competitivo e empreendedor;
- Criação de um parque empresarial vocacionado para empresas que apostem nos sectores estratégicos identificados no PD-ICE;
- Fixação em Penela de empresas qualificadas.

Descrição

Desenvolvimento de um parque empresarial com infra-estruturas e serviços especializados de apoio aos sectores estratégicos (ligação aos serviços do HIESE) e outras infra-estruturas ou serviços complementares, nomeadamente instalações de restauração e alojamento, equipamentos para eventos/conferências, espaços verdes desportivos.

Actividades a desenvolver

- Programa Funcional e estudo de prospecção de localização do PENELI;
- Estudos Prospectivos de empresas estratégicas;
- Promoção e divulgação do PENELI a nível regional – estratégia de marketing;
- Divulgação do projecto junto do tecido empresarial e de Associações empresariais;
- Criação de uma agenda de eventos associada aos projectos PENELI e HIESE;
- Projecto de implantação do Parque empresarial – plano ou loteamento;
- Criação de um portal exclusivo para o PENELI, com *link* para a página do projecto HIESE.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial, Associações Empresariais, Ministério da Economia

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

A

Métricas de sucesso do projecto

- Taxa de ocupação de 100% no final de 2010

Exemplos Inspiradores

- Inglaterra - Stoneleigh park "The home of rural excellence" - http://www.stoneleigh-park.co.uk/zones/enterprise.html
- Espanha - Parque tecnológico de Galicia - http://www.tecnopole.es/

Domínio	**Infra-estruturas**	**HIESE**
Projecto P11	**Habitat de Inovação Empresarial em Sectores Estratégicos**	

Objectivos

A criação de um habitat de inovação justifica-se pela necessidade de criar vantagens competitivas para as micro e pequenas empresas que apostem nos sectores estratégicos, satisfazendo as necessidades de espaço, de consultadoria, formação, marketing e acesso ao capital necessário ao seu desenvolvimento.

O HIESE tem como objectivo principal apoiar a inovação, competitividade e empreendedorismo nos sectores estratégicos do Concelho de Penela, contribuindo activamente para a renovação e dinamização do tecido empresarial local e para a estruturação de uma cadeia de valor dos produtos endógenos, tornando-os mais competitivos e geradores de riqueza.

Descrição

Construção de um espaço de incubação para empresas que apostem nos sectores estratégicos, fomentando a criação de redes de cooperação com instituições de I&D e disponibilizando unidades de valorização e inovação especializadas que prestem serviços a empresas.

Actividades a desenvolver

- Criação de espaço de incubação de projectos inovadores, numa primeira fase utilizando espaços já existentes junto da Escola Profissional ou noutro local;
- Parceria com uma incubadora da região (IPN) e entidades privadas para prestação do apoio técnico necessário para o desenvolvimento das referidas empresas;
- Definição do âmbito dos apoios a conceder e das regras de financiamento a adoptar;
- Divulgação do projecto junto das infra-estruturas e instituições da Região;
- Elaboração de um formulário de candidatura;
- Definição de critérios e processos de avaliação das candidaturas;
- Avaliação e acompanhamento dos projectos, objecto de apoio;
- Criação de uma rede de excelência, focalizada nas potencialidades dos produtos endógenos, cobrindo um espaço inexistente a nível nacional (nomeadamente para o mel, queijo e noz), com ligações às entidades do SCTN existentes na Região, e com valências de investigação e inovação – **unidade de valorização dos produtos endógenos** (**UniVPEN**)
    - Rede de I&D do mel
    - Rede de I&D do queijo do Rabaçal
    - Rede de I&D da noz
- Criação de uma **unidade de apoio à concepção** (UAC) para pesquisa e identificação de novos produtos ou melhoramento dos produtos existentes, para lhes conferir maior valor acrescentado, em articulação com entidades públicas ou privadas especializadas em processos de desenvolvimento de novos produtos;
- Promoção de concurso de Ideias de Negócio junto dos alunos finalistas da Escola Profissional e Tecnológica de Penela nos sectores estratégicos (melhor ideia com

possibilidade de integrar o HIESE);

- Benchmarking nacional e internacional, interagindo com unidades de referência em matéria de investigação e inovação neste tipo de produtos;
- Criação e integração numa rede de I&D e Inovação ligada aos sectores estratégicos Penelenses, da qual farão parte como elementos locais chave: Escola Profissional (controle de qualidade e apoio à certificação) e FLOPEN (recursos florestais);
- Prestação de serviços da UniVPEN e UAP ao tecido empresarial.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Tecido Empresarial, Escola Profissional, Universidade de Coimbra, Instituto Pedro Nunes, Instituto Politécnico de Coimbra, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

B

Métricas de sucesso do projecto

- Duplicar, até 2010, o número de sociedades e empresas ligadas aos produtos endógenos, turismo e floresta;
- Aumentar o investimento do tecido empresarial de Penela em Inovação e em I&D 10% ao ano;
- Aumentar o número de empresas e de produtos certificados 10% ao ano;
- No mínimo, obter uma certificação em cada sector estratégico (produtos endógenos, turismo e floresta) por ano.

Exemplos Inspiradores

- Grécia – Western Greece - http://www.anol.gr/index2_en.php (exploração dos recursos endógenos numa cadeia de valor baseada na cooperação empresarial e institucional – cosmética, alimentação) Programa LEADERII e LEADER Plus
- França - Rhône-Alpes – http://web.upmf-grenoble.fr/partage/ (favorecimento da transferência de conhecimento para adaptação das empresas tradicionais

Domínio	**Infra-estruturas**	**SAP**
Projecto P12	**Espaços e Serviços de Acolhimento em Penela**	

Objectivos

A aposta no sector do turismo só será bem sucedida se tiver por base uma rede de espaços e serviços de acolhimento de qualidade. Para o turista quotidiano, não basta encontrar uma paisagem, um rio, uma serra, sendo essencial encontrar espaços de acolhimento que lhe permitam permanecer com conforto nesses locais e que possibilitem um contacto aprazível com a cultura, a história, a economia tradicional do sítio que visita.

O SAP tem por objectivo dotar o Concelho de Penela desses espaços e desses serviços, com padrões diferenciadores que atraiam quem se propôs passar por lá e que aliciem a um regresso, para uma nova estadia.

Descrição

Mediante o resultado positivo dos estudos de viabilidade a serem empreendidos no projecto EMPT, consideram-se neste projecto as actividades necessárias para a criação da rede de **Espaços e Serviços de Acolhimento em Penela**, da qual farão parte uma Unidade Hoteleira, um Restaurante, uma Loja de Produtos Endógenos e um Espaço Infantil Temático associado à *Villa* Romana do Rabaçal.

Actividades a desenvolver

1. Elaborar estudo de localização das quatro peças fundamentais do SAP - unidade hoteleira, restaurante, loja de produtos endógenos e espaço infantil temático, numa lógica coerente de rede e com um projecto de sinalética de suporte; esta actividade deverá ser conduzida em estreita ligação com o projecto de recuperação do centro histórico, identificando-se possíveis localizações para estas unidades.
2. Definir o programa funcional e temático das quatro peças fundamentais do SAP:
   - Criar uma unidade hoteleira no município de Penela só será um projecto de sucesso se houver associada a esta unidade uma imagem forte de originalidade que suscite interesse (ex.: inspirada nos banhos romanos);
   - Criar um espaço gastronómico de referência, com oferta de pratos tradicionais menos comuns noutras regiões (utilizando chícharo ou berças) e com novas ofertas gastronómicas baseadas produtos endógenos (a realização de concursos gastronómicos já prevista, pode ser o ponto de partida para este efeito);
   - Criar postos de venda de produtos endógenos com alguma sofisticação na apresentação e design do espaço e dos produtos oferecidos (seguir o exemplo dos produtos criados recentemente para o espaço-museu do Rabaçal). Disponibilizar nestes espaços novas ofertas utilizando os produtos endógenos com particular enfoque nos produtos com noz a ser divulgados na NozWeek;
   - Criar um ambiente temático, um espaço onde se recriasse a vida no tempo romano, com jogos e actividades permanentes.

3. Elaborar projectos de arquitectura, engenharia e de paisagismo;
   - Estudo de imagem para criação de uma identidade apelativa para cada um dos produtos;
   - Elaborar portal para o SAP;
   - Elaborar plano de divulgação e marketing do SAP.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, tecido empresarial, Região de Turismo, Ministério da Economia, Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal, Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR), Instituto Português de Arqueologia (IPA), Entidades Bancárias e Privados.

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

A

Métricas de sucesso do projecto

Em 2013 ter o SAP totalmente implementado no Concelho.

Aumentar o número de turistas 10% ao ano.

Aumentar a estadia média dos turistas no Concelho 10% ao ano.

Aumentar o índice de satisfação dos turistas 5% ao ano.

Exemplos Inspiradores

PARQUES TEMÁTICOS

- Parque Astérix em França - http://www.parcasterix.fr/v2/default.asp
- Story Land em New Hampshire - http://www.storylandnh.com/index-flash.html

Domínio	**Infra-Estruturas**	**BEL**
Projecto P13	**Portal de apoio à dinamização da Base Económica Local**	

Objectivos

- Fomento da utilização das TIC como ferramenta de trabalho, para acesso a informação, troca de experiências e qualificação;
- Promoção de uma cultura digital global;
- Disseminação via Internet da rede de recursos, oportunidades, programas de apoio, redes de I&D e demais informações de interesse para a base económica local;
- Promoção de redes de cooperação pelo acesso à informação.

Descrição

Criação de um espaço digital onde seja compilada toda a informação relacionada com os sectores estratégicos do Concelho de Penela. Identificação e caracterização dos sectores, empresas sediadas, infra-estruturas e serviços disponíveis no município, redes de parceiros de apoio à I&D e Inovação, programas de financiamento e documentos de política nacional e internacional que influenciem a base económica local.

Actividades a desenvolver

- Realização de um diagnóstico detalhado de necessidades, através da recolha de informação sobre os requisitos da plataforma, dando origem a um documento escrito com o delineamento estratégico para a sua construção;
- Definição da arquitectura do sistema, isto é, do modelo físico de dados, módulos do sistema e interface, comunicações, plataforma de suporte e ferramentas;
- Promoção de um evento de lançamento do BEL;
- Desenvolvimento de uma base de dados que centralize informação relativa a I&D e Inovação de entidades regionais, nacionais e estrangeiras;
- Experimentação da plataforma em ambiente controlado, identificando e corrigindo falhas;
- Realização de testes com clientes reais e fictícios;
- Disseminação da plataforma junto das empresas do Concelho, bem como de entidades do Sistema Científico e Tecnológico e organismos nacionais, com incentivos à participação;
- Registo das entidades interessadas na base de dados, construção de perfis, análise, interpretação e recolha de informações sobre objectivos, ideias e projectos;
- Inclusão de uma bolsa de empresas e produtores locais, parceiros tecnológicos, programas de apoio, novas oportunidades de negócio, práticas e casos de excelência;
- Registo electrónico e fórum de discussão aberto a todos os Penelenses que pretendam integrar comunidade de interessados pelas temáticas de ICE.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, Tecido Empresarial, Instituições de I&D

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

C

Métricas de sucesso do projecto

- Em 2013 haver 70% das empresas sediadas em Penela com página na internet
- Aumentar o número de empresas envolvidas em parcerias com instituições de I&D em 10% ao ano
- Aumentar o número de empresas com projectos candidatados e aprovados a sistemas de incentivo à modernização e inovação em 10% ao ano

Exemplos Inspiradores

- Inglaterra - Food and Drink Information Centre http://www.foodanddrinkinfo.com/home.aspx
- Austria – Lower Austria Business Portal – http://www.loweraustria.biz/index_en.php?lang=en

Domínio	Infra-estruturas	BICE
Projecto 14	Barómetro de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo	

Objectivos

O plano de acções delineado no PD-ICE deverá ser acompanhado de um processo objectivo e expedito de avaliação do seu sucesso, que permita de uma forma ágil e em tempo útil detectar pontos críticos na implementação do PD-ICE, e introduzir as necessárias medidas correctivas.

Descrição

A bateria de indicadores já identificada na secção 5 deste documento deverá ser demonstrativa da situação do município e a sua evolução deverá revelar o trajecto que está a ser realizado em matéria de ICE. A principal missão deste projecto consiste na criação, gestão e actualização desta bateria de indicadores e sua análise periódica, enquanto barómetro de ICE.

Actividades a desenvolver

- Reunião inicial com Comissão de Acompanhamento Estratégico e Conselho Consultivo para análise do barómetro ICE e valores de referência (no momento de arranque do projecto), definição do trajecto de ICE (evolução dos indicadores) e objectivos a atingir no horizonte temporal do plano de acção;
- O GAICE irá proceder à actualização dos indicadores semestralmente, com publicação na página Web da Câmara Municipal e no BEL, recorrendo a apoios externos quando necessário;
- O Barómetro ICE será objecto de análise nas reuniões semestrais da Comissão de Acompanhamento Estratégico e Conselho Consultivo do PD-ICE, que irão avaliar o desempenho da implementação do PD-ICE por comparação dos indicadores com os valores estabelecidos como objectivo. Na sequência desta análise poderão ser identificados pontos críticos e ser definidas medidas correctivas.

Entidades envolvidas

Câmara Municipal, GAICE, Comissão de Acompanhamento Estratégico e Conselho Consultivo do PD-ICE (entidades previstas na estrutura de acompanhamento e gestão do PD-ICE)

Duração

	2007		2008		2009		2010		2011		20012		2013	
	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
Concepção														
Arranque														
Velocidade de Cruzeiro														

Estimativa Orçamental

C

Métricas de sucesso do projecto

Evolução positiva da bateria de indicadores, com melhorias de 5% ao ano

7.2 Boas Práticas | Exemplos Inspiradores

Conhecer outras realidades e estudar diferentes estratégias de desenvolvimento permite-nos encontrar inspiração e ajuda-nos numa melhor identificação de projectos mobilizadores para a realidade local de Penela. Incentivar o acesso à informação sobre diferentes formas de aproximação a realidades semelhantes e ao conhecimento de casos de sucesso pode ser determinante para disseminar uma cultura de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo.

A identificação de boas práticas e casos de sucesso enquadra-se na lógica de benchmarking[18] que se espera incentivar. Com este objectivo, sistematiza-se a informação em três domínios: Estratégias Locais, Projectos e Unidades de Investigação. Em cada um deles apresentamos nesta secção exemplos identificados nacional ou internacionalmente e que podem constituir importantes fontes de inspiração para a concretização do PD-ICE em Penela

[18] Define-se como "Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem". (Comissão Europeia, 1996)

7.2.1 Estratégias locais /regionais

GRÉCIA
Município/Região de Kardinska

Kardinska é uma região da Grécia Central fortemente marcada por uma extensa área de montanha e com um cariz predominantemente rural.
Tendo em consideração as singularidades regionais, a estratégia delineada assume o desenvolvimento rural como âncora, definindo um conjunto integrado de programas neste domínio.

Entidade Gestora

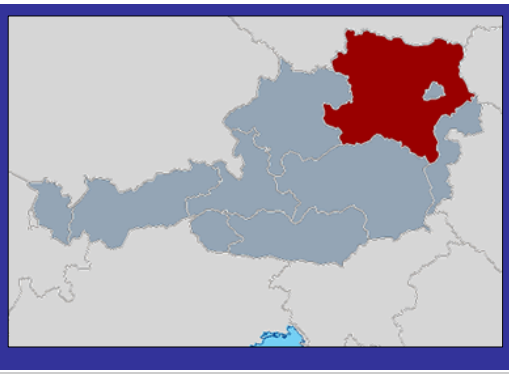
Development Agency of Kardinska, SA - http://www.anka.gr/newsite/anka.php?lang=en&epil=4&id=1

Programas

INTEGRATED PROGRAMS FOR RURAL DEVELOPMENT
Uma nova aposta no desenvolvimento rural passa pela implementação de estratégias de qualidade, integradas e originais, que visam reforçar o desenvolvimento sustentável e a dinamização do "campo". O objectivo a alcançar é o desenvolvimento económico e sociocultural da região com vista à auto-sustentação económica, protecção ambiental e preservação cultural dos territórios alvo.
A agência de desenvolvimento regional é a gestora dos vários programas, avaliando e orientando os projectos privados de acordo com as medidas pré-estabelecidas.
Destacam-se os seguintes programas de apoio à diversificação da base económica rural, qualificação territorial, promoção educacional e da formação:

- Operational Program of Community Initiative LEADER +
- Local Program for Mountainous Areas of Karditsa Fthiotida and South Larissa
- Community Initiative LEADER II
  Programme for the Rural Development of the Mountainous Area of Karditsa's Region
- Environmental Education, Research and Information Center in Neochori
  "a significant environmental infrastructure in an ecological interesting area"

ÁUSTRIA
Região LOWER ÁUSTRIA



As pequenas e médias empresas são o pilar da economia da região. Apesar da sua relevância económica, a globalização sentida nos seus mercados tem vindo a debilitá-las. A necessidade de inovação e especialização afirma-se como crucial e a necessidade de cooperação emerge como ponto de partida para o sucesso. A estratégia de desenvolvimento da região passa pela aposta em alianças estratégicas, numa óptica de optimização da produção, organização e abordagem aos mercados. Os clusters e as redes de cooperação são conceitos chave para o aumento da competitividade.

Entidade Gestora

The Business Agency of Lower Austria http://www.ecoplus.at/ecoplus/e/33143.htm

Programas

Na lógica de Clusters e Redes de Cooperação intra-regional destacam-se dois exemplos:
Food Industry Initiative of Lower Áustria, na qual são Projectos chave:

- *Subsidised Continuing Education for HACCP and IFS*
  Este é um projecto que apoia as empresas na sua adequação aos padrões de qualidade internacionalmente reconhecidos
- *The "Blue-Yellow Shelf" at Food Retail*
  Criação de uma estratégia de Marketing para os produtos endógenos de qualidade, agrupando-os e disponibilizando-os em conjunto nos espaços comerciais
- *Origin Tracking in the Production Chain*
  Criar um sistema operacional para acompanhamento de todo o processo de produção, através da criação de um passaporte do produto.

Wellbeing Cluster of Lower Austria (http://www.wellbeingcluster.at/ecoplus/cluster/wbc/)
Um cluster multidisciplinar que visa estruturar o Bem-estar da região, pondo a trabalhar para esse objectivo comum empresas, instituições e actores nas áreas do turismo de saúde e bem-estar (unidades de SPA, hotéis, estâncias termais), Medicina Preventiva, Produtos Naturais (produtos biológicas, cosmética natural), serviços médicos complementares (nutrição saudável, desporto, saúde psico-social), instituições de ensino e fornecedores (se possível, exclusivamente locais)

ALEMANHA –
Região da BAVÁRIA

A Bavária é uma zona de excelência para as trocas comerciais NORTE / SUL e OESTE/ESTE na Europa. Paisagens de qualidade, cultura, tradições e um ambiente propício ao lazer e turismo caracterizam esta região alemã que, com o alargamento da União Europeia a Este, passou a desempenhar um papel de destaque e a assumir-se como região de oportunidade para novos mercados.

Entidade Gestora

http://www.invest-in-bavaria.com/ - Invest in Bavaria – projecto conjunto do Bavarian Ministry of Economic Affairs, Infrastructure, Transport and Technology and Bayern International

Programas

A identificação de Clusters Regionais foi a base estratégica essencial, criando assim "espaços" diferenciados para apoiar o seu desenvolvimento:
http://www.fr.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/index.html
Destacam-se, nesta lógica estratégica, a identificação de duas tipologias de clusters:

- high tech clusters
  http://www.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/environment.html
- production oriented clusters
  http://www.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/nutrition.html
  http://www.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/forest.html
  http://www.invest-in-bavaria.com/BavariasClusters/energy.html

De acordo com esta divisão, foram criadas redes de I&D, e dinamizadas parcerias público-privadas (PPP) para implementação dos objectivos a atingir nos sectores económicos estratégicos seleccionados.

UK – Regional Development Agencies

Entidades gestoras do desenvolvimento regional no Reino Unido, as Regional Development Agencies elaboraram um documento estratégico de suporte para a "Rural England"
http://www.englandsrdas.com/filestore/pdf/EEDA%20Strong_Prosperous_Communities%20-%20JULY%2006.pdf
Esta é a base de sustentação dos projectos regionais de desenvolvimento rural, uma aposta de que o desenvolvimento no Reino Unido é "Rural Proof". Destacamos três: East England, South East e West Midlands

Entidades Gestoras

EAST ENGLAND - http://www.eeda.org.uk/
SOUTH EAST - http://www.seeda.co.uk/
WESTMIDLANDS - http://www.advantagewm.co.uk/

Programas por Região

EAST ENGLAND

Trata-se de uma região com mais de 80% da sua superfície afecta à agricultura, actividade da qual dependem mais de 40% dos activos. A aposta passou pelo apoio ao desenvolvimento e diversificação da base económica rural:

- Rural gateway service - http://www.eeda.org.uk/640.asp
- Funding and Support - http://www.eeda.org.uk/192_193.asp
- Desenvolvimento de portais de apoio aos produtos locais: http://www.growninherts.com/ , http://www.tastesofanglia.com/, http://www.foodeast.com/foodeastsplash3.asp , http://www.producedinnorfolk.com/ , http://www.erfi.co.uk/

SOUTH EAST

Aposta estruturada nos produtos locais, apoiando a melhoria dos processos, o posicionamento no mercado e o acesso à informação

- http://www.seeda.co.uk/Work_in_the_Region/Rural_Issues/local_produce/

WESTMIDLANDS

Plano de Acção para a regeneração rural

- Rural regeneration - http://www.advantagewm.co.uk/rural-renaissance-action-plan.pdf

Algumas histórias de sucesso

- Stoneleigh Park "the home of rural excellence" - http://www.stoneleigh-park.co.uk/index2.html
- Food and Drink Information Centre http://www.stoneleigh-park.co.uk/zones/enterprise.html
- Parque Empresarial de Leominster - http://www.advantagewm.co.uk/leominster-enterprise-park-brochure.pdf
- Sandy Lane Industrial Estate – parque industrial

7.2.2 Projectos

Portais de apoio ao sector agrícola/ meio rural (Formação, Divulgação, Qualificação)
Brasil - http://www.agroescola.com.br/
EUA - http://www.agweb.com/profarmer.asp
Portais regionais de apoio ao investimento
Áustria – Lower Austria Business Portal - http://www.loweraustria.biz/index_en.php?lang=en
Polónia - Opolskie region - http://umwo.opole.pl/eng/index.php
Energias Renováveis
Áustria – EcoBusinessPlan Vienna – The Environmental Service Package of the City of Vienna http://www.magwien.gv.at/english/eco/index.htm
Espanha – Solar Orchid in a Rural Setting - http://www.redcanariarural.org/dlocal/index.php?option=com_clasifier&Itemid=90
Turismo cultura/património
Portugal – Óbidos - http://www.cm-obidos.pt/AgendaCultural/default.aspx
EUA – Denver - http://www.culturalheritagetourism.org/
Educação
Federacion Canaria de Desarrollo Rural http://www.laescuelaemprende.org/
Irlanda - http://www.juniorachievement.ie/
Adaptação da base económica local aos desafios globais
Grécia – Western Greece - http://www.anol.gr/index2_en.php (exploração dos recursos endógenos numa cadeia de valor baseada na cooperação empresarial e institucional – cosmética, alimentação) Programa LEADERII e LEADER Plus
França - Rhône-Alpes – http://web.upmf-grenoble.fr/partage/ (favorecimento da transferência de conhecimento para adaptação das empresas tradicionais)
França – Ille de France - http://www.adie.org/ -

7.2.3 Investigação

MEL
National Honey board - http://www.honey.com/honeyindustry/
Queensland University Honey Research Unit - Australia - http://www.uq.edu.au/lafs/index.html?page=23714
University of Florida - http://apis.ifas.ufl.edu/threads/nhboard.htm
Honey Research Unit of the University of Waikato – New Zealand - http://bio.waikato.ac.nz/honey/

QUEIJO
University College Cork, Ireland - http://cheese.ucc.ie/Cheeseripening.htm
U.S. Dairy Foods Research Centers - http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3301/is_n3_v98/ai_21243576

Frutos (NOZ)
University of California – http://fruitsandnuts.ucdavis.edu/

8. ESTRUTURA DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PD-ICE

Como corolário de todo o trabalho já descrito, importa definir de modo pragmático a estrutura de gestão e acompanhamento do PD-ICE de Penela, visando com isso ajudar a alcançar o posicionamento e objectivos estratégicos identificados, através de uma eficaz gestão da sua implementação. A esta estrutura de gestão e acompanhamento encontra-se associado o estabelecimento de prioridades e formas objectivas de medir o sucesso do seu desenvolvimento e implementação – barómetro ICE. A definição desta estrutura de gestão e acompanhamento decorre de uma lógica de consolidação centrada em torno da visão e linhas de orientação estratégica e projectos mobilizadores identificados previamente, de modo a estabelecer-se uma estrutura coerente e única de intervenção no Concelho de Penela. Assim sendo, apresentam-se em seguida as oportunidades de cooperação, os constrangimentos a ter em consideração e a estrutura de acompanhamento e gestão proposta.

Tabela 25. Identificação de forças vivas locais, parceiros Nacionais e Internacionais relevantes para a implementação do PD-ICE.

SECTORES ESTRATÉGICOS	PARCEIROS (oportunidades de cooperação)
Produtos Endógenos (Agro-alimentar, Farmácia, Medicina, Cosmética, Nutrição)	Locais: ▪ Tecido Empresarial do Concelho ▪ **SICÓ-QUALIDADE** - Centro de Controlo e Certificação de Produtos Agro-Alimentares da Área da ADSICÓ ▪ **LOUSAMEL** - Cooperativa Agrícola dos Apicultores da Lousã e Concelhos Limítrofes, CRL. ▪ **SERRAMEL**, Associação de Apicultores da Serra do Espinhal ▪ **VINISICO** - Assoc. de Vitivinicultores da ADSicó ▪ **COPRORABAÇAL** – Cooperativa de Produtores do Queijo do Rabaçal, CRL. ▪ Escola Tecnológica e Profissional de Sicó **(ETPSicó)** ▪ Câmara Municipal – Gabinete de Apoio ao Investidor ▪ **DUECEIRA** Regionais/Nacionais ▪ Unidades de Investigação da Universidade Coimbra: ▪ Ciências da Saúde (centro de estudos farmacêuticos, **laboratório de farmacognosia**); ▪ Química - Associação para a Inovação Tecnológica e Qualidade **– AEMITEQ**; ▪ Ciências Agrárias – Instituto para o Desenvolvimento Agrário da Região Centro - **IDARC**; ▪ Instituto Pedro Nunes – IPN; ▪ Escola Superior Agrária de Coimbra – Departamento de Ciência e Tecnologia Alimentar - **DCTA** ▪ Ministério da Agricultura – Instituto do Desenvolvimento Rural e

	Hidráulica (**IDRHA**) e Direcção Regional de Agricultura (**DRABL**) ▪ Agência de Inovação (**AdI**) ▪ BIOCANT (Cantanhede) ▪ Escola Superior de Biotecnologia (Porto) ▪ Instituto Superior de Agronomia (Lisboa) <u>Internacionais</u>: Queensland University Honey Research Unit (mel) University of Florida (mel) Honey Research Unit of the University of Waikato – New Zealand (mel) University College Cork, Ireland (queijo) University of California (nozes)

Turismo (Património / Cultura / Ambiente)	<u>Locais</u>:
	▪ Tecido Empresarial do Concelho
	▪ Rede Associativa Municipal
	▪ Câmara Municipal de Penela
	▪ Associação de Desenvolvimento de Sicó (**ADSicó/Terras de Sicó**)
	▪ Escola Tecnológica e Profissional de Sicó (**ETPSicó**)
	▪ Centro de Interpretação do Sistema Espeleológico do Dueça (**CISED**)
	▪ **DUECEIRA**
	
	<u>Regionais/Nacionais:</u>
	▪ Região de Turismo do Centro
	▪ Agência de Promoção do Turismo do Centro
	▪ Instituto do Turismo de Portugal (**ITP**)
	▪ Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra (**EHTC**)
	▪ Universidade de Coimbra
	  ▪ Faculdade de Ciências do Desporto e Educação física - Centro de Estudos Biocinéticos (**CEB**)
	  ▪ Faculdade de Letras
	  ▪ Faculdade de Ciências e Tecnologia - Centro de Geociêncas (**CG**)
	▪ Universidade de Aveiro
	▪ Agência de Inovação (**AdI**)

Exploração Florestal	<u>Locais</u>:
	▪ Associação de Produtores e Proprietários Florestais do Concelho de Penela – **FLOPEN**
	▪ Câmara Municipal de Penela
	
	<u>Regionais/Nacionais</u>
	▪ Universidade de Coimbra
	  ▪ Faculdade de Ciências e Tecnologia - Centro de Investigação em Engenharia dos Processos Químicos e dos Produtos da Floresta (**CIEPQPF**)
	  ▪ Instituto de Ciência e Engenharia de Materiais e Superfícies (**ICEMS**)
	  ▪ Instituto de Investigação da Floresta e do Papel (**RAIZ**)
	  ▪ Núcleo de investigação Científica de Incêndios Florestais (**NICIF**)
	  ▪ Centro de Biomassa para a Energia (**CBE**)
	▪ Agência de Inovação (**AdI**)
	▪ Sociedade Portuguesa de Ciências Florestais (**SPCF**)
	▪ Tecido Empresarial – **empresas de celulose e papel**
	▪ Instituto Superior de Agronomia (Lisboa)

Energias alternativas (Biomassa, Eólica, Solar)	<u>Locais</u>: ▪ Associação de Produtores e Proprietários Florestais do Concelho de Penela - **FLOPEN** ▪ Câmara Municipal ▪ Tecido empresarial do Concelho ▪ **DUECEIRA**

	Regionais/Nacionais
	▪ **EDP**
	▪ Agência Regional de Energia e Ambiente do Centro (**AREAC**)
	▪ Universidade de Coimbra:
	  ▪ Centro de Investigação em Engenharia dos Processos Químicos e dos Produtos da Floresta (**CIEPQPF**)
	  ▪ Centro de Aerodinâmica e Sistemas Energéticos (**CASE**)
	  ▪ Instituto de Investigação da Floresta e do Papel (**RAIZ**)
	  ▪ Grupo de Investigação em Utilização Racional de Recursos Energéticos e Gestão de Energia (**URGE**)
	  ▪ Centro de Biomassa para a Energia (**CBE**)
	▪ Agência de Inovação (**AdI**)
	▪ Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação (**INETI**)
	▪ Associação Portuguesa de Produtores Independentes de Energia Eléctrica de Fontes Renováveis (**APREN**)
	▪ Sociedade Portuguesa de Energia Solar (**SPES**)
	▪ Tecido Empresarial – empresas de celulose e papel, MARTIFER, BOSCH

8.1 Condicionantes a ter em consideração para a implementação do PD-ICE

8.1.1 Debilidades / Constrangimentos

Da concretização de uma carteira de projectos mobilizadores depende o desenvolvimento económico, social e territorial do Concelho, sustentado numa cultura de Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. No entanto, é fundamental não esquecer que o sucesso desta estratégia não depende exclusivamente dos esforços da Câmara Municipal de Penela, mas também do envolvimento de múltiplos agentes e da concretização de diversas outras iniciativas. São factores determinantes para o Concelho, a este nível, os seguintes:

- Dinâmica associativa – criação de uma rede de associações nos vários sectores estratégicos;
- Construção do IC3;
- Adequação da rede de equipamentos de saúde às necessidades locais;
- Adequação da rede escolar à estratégia municipal, com especial ênfase na aprovação de novos conteúdos e ofertas formativas no ensino técnico-profissional e na

possibilidade de se retomar o ensino secundário no Concelho, após um estudo de prospecção e viabilidade de índole supramunicipal.

8.1.2 Factores Diferenciadores

Outro aspecto que poderá ser determinante para o sucesso da estratégia definida prende-se com a capacidade de Penela potenciar os seus **aspectos diferenciadores**, apostando numa oferta que possa ser única. Neste domínio há algumas considerações a destacar, relativamente aos produtos endógenos e ao turismo:

Produtos Endógenos

Segundo a análise que foi possível efectuar ao longo do trabalho, Penela poderá beneficiar de uma aposta nos seus produtos endógenos que mais se destacam pela qualidade e peculiaridade a nível regional, como sejam o **Queijo do Rabaçal, o mel e a noz**. Em torno destes produtos o PD-ICE prevê uma potencialização que abarca diversas vertentes, passando pelo fomento de actividades de investigação científica e tecnológica, a identificação de novos produtos/áreas em que podem ser aplicados, como a farmacognosia, nutricionismo, etc. Relativamente a outros produtos, poderá haver também interesse em estruturar a sua produção e comercialização, promovendo por exemplo o associativismo dos produtores, de forma a beneficiar de algum efeito de escala, mas sem desfocalizar atenção e recursos.

Figura 23. Produtos endógenos de Penela.

Turismo

Decorre do presente estudo que Penela deverá potenciar ao máximo a associação a marcas turísticas já estabelecidas. As marcas mais relevantes identificadas a este propósito são as Aldeias de Xisto, Coimbra e potencialmente Conímbriga. Neste

contexto, Penela deverá construir uma oferta complementar, que coloque o município nas rotas turísticas que suportam estes destinos. Alguns aspectos referidos ao longo deste documento suportam este conceito:

- Criação de materiais de promoção e divulgação de ofertas de interesse turístico (o castelo, centro histórico e outros elementos do património arquitectónico, Aldeia de Xisto Ferraria de S. João, património natural, Villa Romana do Rabaçal, grutas) e um plano de animação cultural em conjugação com os programas que são elaborados para Coimbra, Aldeias de Xisto e Conímbriga;

- Apostar nas camadas etárias mais jovens – é evidente que os programas até agora propostos nos destinos turísticos mais próximos se destinam a faixas etárias jovens/adultas, pois estão muito relacionados com visitas a património, e caminhadas (no caso das Aldeias de Xisto);

- Criar uma dinâmica adequada em torno do turismo, apostando na existência de espaços gastronómicos de referência, tendo sido proposta a criação de uma unidade de restauração que se diferencie pela oferta de pratos tradicionais menos comuns noutras regiões (utilizando chícharo ou berças) e com novas ofertas gastronómicas baseadas nos produtos endógenos (a realização de concursos gastronómicos já prevista, pode ser o ponto de partida para este efeito). A criação de postos de venda de produtos endógenos insere-se igualmente nesta dinâmica.

- Criar uma unidade hoteleira no município, como foi referida com frequência ao longo do estudo. Neste ponto será novamente de salientar que a vinda de turistas para uma unidade localizada em Penela só se concretizará se lhe estiver associada a uma imagem forte de originalidade que suscite interesse (ex.: inspirada nos banhos romanos).

- Consolidar uma aposta estratégica na Villa Romana do Rabaçal, que será mais forte se conjugada com Conímbriga. Neste âmbito, reitera-se a sugestão de

criação de materiais de divulgação conjunta nas redes turísticas, e a possibilidade de criação de um parque infantil temático inspirado na época romana.

Figura 24. Lugares diferenciadores em Penela.

8.2 Estrutura de Acompanhamento e Gestão

Com base nas opções estratégicas definidas no PD-ICE, propõe-se que este seja gerido e acompanhado por uma estrutura com os seguintes componentes:

- **Comissão de Acompanhamento Estratégico** (CAE) – Entidade composta essencialmente por Penelenses, responsável pelo acompanhamento estratégico do PD-ICE, que deve reunir semestralmente com o GAICE, para avaliação da evolução do percurso de ICE em Penela, apontar novos caminhos e acções correctivas.

- **Conselho Consultivo** (CC) – Órgão composto sobretudo por entidades/individualidades externas ao Concelho. Deve reunir anualmente, comentando os resultados obtidos e fazendo sugestões de melhoria.

- **Gabinete de Apoio à Inovação, competitividade e Empreendedorismo** (GAICE) – Órgão responsável pela implementação e gestão executiva do PD-ICE, sendo directamente responsável pela dinamização e implementação dos projectos mobilizadores.

- **Unidades de Apoio** centradas nas pessoas, sectores estratégicos e infra-estruturas, às quais compete apoiar o GAICE na implementação dos correspondentes projectos.

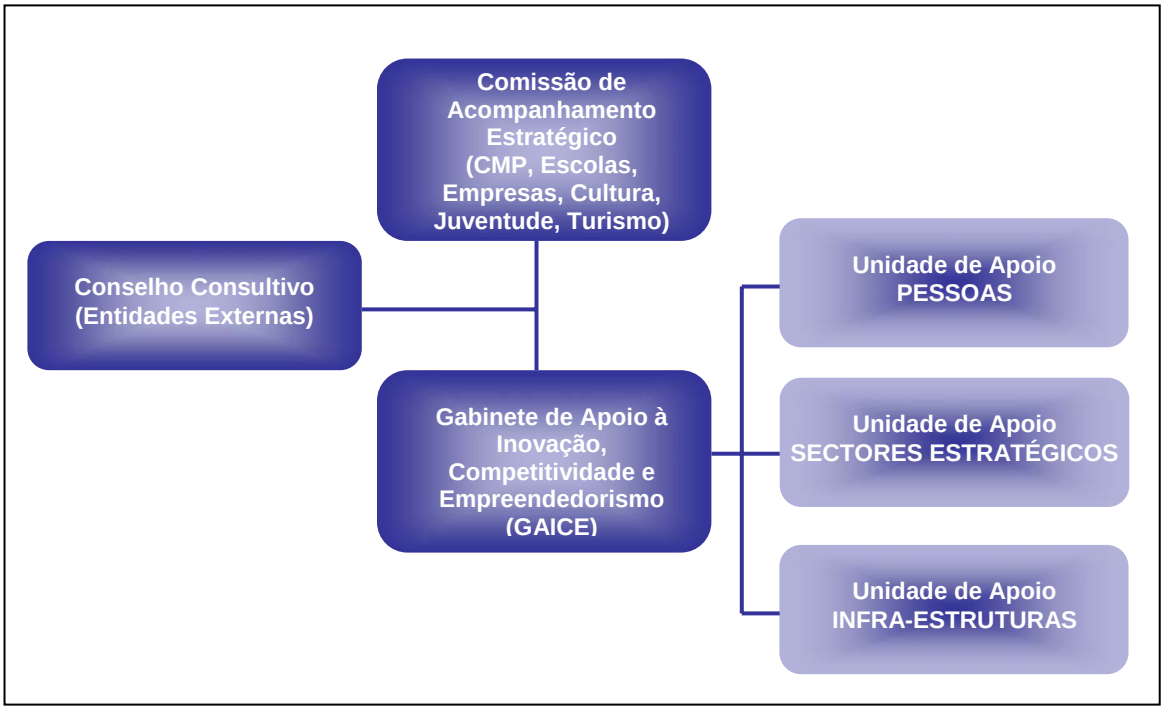


Figura 25. Estrutura de Gestão e Acompanhamento do PD-ICE.

O sucesso da estrutura de gestão e acompanhamento do PD-ICE pressupõe:

- Uma equipa de pequena dimensão, composta por profissionais competentes a trabalhar a tempo inteiro, capaz de envolver representantes de forças vivas e de os mobilizar constantemente para a implementação, monitorização e melhoria do PD-ICE de Penela;

- A liderança da Câmara Municipal de Penela, só possível com fortes parcerias internas e externas, públicas e privadas, na concretização de iniciativas e angariação dos meios necessários ao sucesso do PD-ICE;

- A implementação de rotinas de controlo, monitorização e evolução articulada, individual, sectorial e agregada do PD-ICE, com actualizações periódicas (trimestrais) do progresso efectuado e correcção de eventuais desvios;

- A mobilização de todos os Penelenses para o PD-ICE, mantendo-os envolvidos, constantemente entusiasmados e com vontade de participar activamente na sua concretização.

9. EQUIPA SPI

A equipa SPI envolvida no presente projecto possui valências em diversas áreas temáticas consideradas fundamentais para o projecto, nomeadamente: Planeamento Regional e Urbano; Inovação e Competitividade; Formação e Qualificação de Recursos Humanos; Estratégia Organizacional; Promoção de Parcerias e Alianças Estratégicas; e Programas de Financiamento. De seguida são apresentados os elementos constituintes da equipa, liderada pelo Professor Augusto Medina e pelo Professor Pedro Saraiva.

Augusto Medina

O Professor Augusto Medina é licenciado em Engenharia Química e doutorado na mesma área e é Professor Catedrático da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Foi Director fundador da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa. Recebeu vários louvores ao longo da sua carreira: Chevalier de L'Ordre National du Mérite, Republique Française, 1995; United Biscuits Industrial- Academic Achievement Award, 1997; Doutor Honoris Causa -Moscow State Academy of Applied Biotechnology, Moscow, 1996. Foi ainda delegado nacional em diferentes programas da Comissão Europeia. No âmbito da Sociedade Portuguesa de Inovação coordenou mais de duas dezenas de estudos de natureza sectorial ou estratégica, incluindo diferentes trabalhos ligados às áreas do Ensino, Formação e do Emprego. Entre os mais significativos contam-se o Estudo de Diagnóstico e Prospectiva dos Perfis Profissionais e das Necessidades de Formação no sector Agro-Alimentar, realizado para o INOFOR em 2001, o Estudo e-Economy de avaliação do impacto da economia digital no empreendedorismo e nas start-ups do sector tecnológico, realizado para a Comissão Europeia em 2003, o Estudo Global Entrepreneurship Monitor 2004, recentemente concluído, sobre as características do empreendedorismo em Portugal e o Estudo do Sector de Ciência e Tecnologia de Moçambique, em curso, para o Banco Mundial.

Pedro Saraiva

Pedro Saraiva é assessor da SPI desde Janeiro de 2006, e responsável pela orientação da unidade SPI-Centro, com escritório em Coimbra. Professor Associado no Departamento de Engenharia Química da Universidade de Coimbra, tem como áreas de especialização a Gestão da Qualidade e Engenharia de Sistemas em Processos e Produtos. É Pró-Reitor da Universidade de Coimbra, responsável pelas actividades de Comunicação e Identidade. É também responsável pela criação e acompanhamento do Observatório Nacional de Recursos Humanos (barómetro de satisfação dos colaboradores de empresas e entidades nacionais) e é fundador e sócio da empresa QUAL-Formação e Serviços em Gestão da Qualidade, Lda,. Foi Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2004-2005), Gestor do Programa Operacional do Centro e Presidente do Conselho de Administração das sete sociedades POLIS da Região Centro (Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Covilhã, Guarda, Leiria e Viseu). Laureado com o Prémio Feigenbaum referente ao ano de 1998, atribuído pela American Society for Quality, é autor e co-autor de diversos livros, artigos e apresentações em conferências nas áreas de Gestão da Qualidade e Engenharia de Sistemas.

Cátia Furtado

Cátia Furtado é Licenciada em Geografia, pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra (FLUC) e encontra-se a frequentar Mestrado em Planeamento do Território – Inovação e Políticas de Desenvolvimento, na Universidade de Aveiro. Enquanto consultora da Sociedade Portuguesa de Inovação, tem participado na realização de Programas Directores de Inovação Competitividade e Empreendedorismo para entidades municipais e supra municipais e na elaboração de candidaturas a programas de apoio para co-financiamento de actividades de inovação de empresas.

Celeste Iong

Celeste Iong é consultora da SPI (Sociedade Portuguesa de Inovação). Anteriormente, Celeste Iong trabalhou como auditora interna no Banco Mais, SA e realizou um estágio

na Direcção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano, no Departamento Financeiro.

Celeste Iong é licenciada em Gestão e Administração Pública pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, com uma especialização em Administração Urbana e Municipal.

Gonçalo Meireles

Gonçalo Meireles é licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Faculdade de Ciências Económicas da Universidade Católica do Porto; Consultor da Sociedade Portuguesa de Inovação desde 2001, onde tem participado em equipas de trabalho ligadas a projectos de consultadoria com vertentes associadas às áreas de Inovação, Ensino Superior e Ciência e Tecnologia. Foi responsável pela coordenação técnica do Estudo de Actualização da Avaliação Intercalar do POCTI/POCI 2010. Gonçalo Meireles fez parte da equipa da Avaliação Intercalar da Temática 'Competências e Qualificações dos Recursos Humanos' nos domínios de Intervenção do POE; colaborou na análise de informação e definição da estratégia no estudo estratégico para a implementação de uma Instituição de Ensino Superior em Portugal, e no projecto de criação de novas oportunidades de emprego na Região do Vale do Lima, em colaboração com entidades regionais, em que participou como coordenador das actividades da SPI; fez ainda parte da equipa técnica que desenvolveu o estudo e-Economy.

Joana Soares

Joana Soares é licenciada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto e pós-graduada em Marketing. Colabora com a SPI em regime interno e permanente como consultora, pertencendo à equipa de trabalho associada à Formação para Agentes das Autarquias Locais.

Integra ainda a equipa de trabalho do Diagnóstico de Necessidades de Formação e a equipa de selecção de formandos na sub-área de formação de Jovens. Joana Soares é formadora acreditada pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional, colaborando

também com a SPI nessa actividade e ainda na qualidade de tutora de cursos de formação a distância.

João Medina

João Medina é licenciado em Gestão e Engenharia Industrial pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e pós-graduado em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano pela mesma instituição. Encontra-se neste momento a aguardar a defesa da sua dissertação com a temática de Estratégias Regionais de Inovação em Portugal. O seu percurso académico permitiu-lhe não só desenvolver competências nas áreas tradicionais da Engenharia, da Gestão e Economia como, complementarmente, na área do Ambiente e do Planeamento

João Medina é desde 2000 consultor da Sociedade Portuguesa de Inovação. Ao longo da sua carreira profissional colaborou no desenvolvimento e gestão de projectos para diferentes tipos de instituições, sejam elas do sector público, privado ou instituições internacionais (como a União Europeia). Para além da participação em projectos europeus, obteve ainda experiência internacional no desenvolvimento de projectos em Moçambique e no Egipto. O tipo de projectos em que esteve envolvido cobre um leque alargado de actividades, desde estudos de viabilidade, estratégias de fomento do empreendedorismo, incubação de empresas e de desenvolvimento do sector privado, estratégias de inovação, estudos diagnósticos de tecnologia, estratégias de e-business e de e-learning e desenvolvimento de parcerias a nível nacional e internacional.

Para além da SPI, João Medina trabalhou como estagiário durante meio ano em Washington DC, Estados Unidos da América, na Bioreliance Corporation, uma empresa farmacêutica, onde desenvolveu diferentes tipos de estudos e adquiriu experiência internacional.

Susana Loureiro

Susana Loureiro é Licenciada em Planeamento Regional e Urbano pela Universidade de Aveiro, com Pós-graduação em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano – Faculdades de Engenharia e de Arquitectura da Universidade do Porto. Com larga

experiência na realização e coordenação de Planos de Ordenamento do Território, nomeadamente Planos Directores Municipais, Planos de Urbanização e Planos de Pormenor em municípios das Regiões Norte e Centro, coordenou igualmente a execução de diversas Cartas Educativas em municípios da Região Norte. Como consultora da Sociedade Portuguesa de Inovação, tem colaborado na elaboração de Programas Directores de Inovação Competitividade e Empreendedorismo para entidades municipais e supra municipais e na organização de iniciativas de formação.

Susana Seabra

Susana Seabra é licenciada em Engenharia Química pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC). É desde Jan 2006 consultora da Sociedade Portuguesa de Inovação, tendo colaborado na elaboração do plano de negócio e estratégia de marketing para o novo escritório SPI a ser criado na Região Centro, e assumido responsabilidade pela execução das actividades desta unidade.

Trabalhou durante 2 anos como Directora de Departamento de Inovação da empresa Tecnia, Processos e Equipamentos Industriais e Ambientais, Lda, tendo assumindo a coordenação de diversos projectos de Inovação Tecnológica (desenvolvimento de novos processos/produtos) em consórcio a nível nacional e internacional incluindo a realizção de candidaturas a programas nacionais e comunitários de apoio à Inovação. Anteriormente, trabalhou em engenharia e gestão de projecto, com a realização de trabalhos de diagnóstico ambiental e consultoria de âmbito ambiental para entidades fabris e elaboração e coordenação de projectos de execução.

Após conclusão da licenciatura trabalhou durante 1 ano no Conselho Directivo da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, tendo integrado a equipa que desenvolveu o Plano Estratégico da Faculdade e sendo responsável pela organização do Seminário Internacional “Criação de Empresas de base Científica e Tecnológica”.

10. BIBLIOGRAFIA

Relatórios e Artigos

Bremen Partner, *Somehow Bremen is a sucess story*, 2006.

Câmara Municipal de Penela, *Infante 01*, 2006.

Câmara Municipal de Penela, *Infante 02*, 2006.

Comissão Europeia e Parlamento Europeu, *Proposta de Decisão do Parlamento Europeu e do Conselho que cria um Programa-Quadro para a Competitividade e a Inovação (2007 - 2013)*, Abril 2005.

Comissão Europeia, *A Inovação numa Economia assente no Conhecimento*, Setembro 2000.

Comissão Europeia, *Building the ERA of Knowledge for growth, 2007-2013*, Março 2005.

Comissão Europeia, *Concretizar Lisboa – Reformas para a União Alargada*, Fevereiro 2004.

Comissão Europeia, *Crescimento e Emprego — Um novo começo para a Estratégia de Lisboa*, Fevereiro 2005.

Comissão Europeia, *European Innovation Scoreboard 2004*, 2004.

Comissão Europeia, *European Trendchart on Innovation, European Innovation Scoreboard: Technical Paper No 3, Regional innovation performances*, Novembro 2003.

Comissão Europeia, *Implementação do Primeiro Plano de Acção para a Inovação na Europa*, Janeiro 1998.

Comissão Europeia, *Livro Verde sobre a Inovação*, Dezembro 1995.

Comissão Europeia, *Primeiro Plano de Acção para a Inovação na Europa,* Dezembro 1996.

Comissão Europeia, *Second European Report on Science and Technology Indicators*, Dezembro 1997.

Comissão Europeia, *Sexto Relatório Periódico relativo à Situação Socioeconómica e ao Desenvolvimento das Regiões da União Europeia*, Fevereiro 1999.

Conselho Europeu, *Conclusões da Presidência sobre o Conselho Europeu de Lisboa,* Março 2000.

Conselho Europeu, *Conclusões da Presidência sobre o Conselho Europeu de Barcelona*, Março 2002.

Council of the European Union, *Community Strategic Guidelines on economic, social and territorial cohesion*, 2006.

Department of Regional Development of the Marshal´s Office of the Wielkopolska Region, *Wielkopolska,* 2006.

European Comission, *Leader+ Magazine: Innovation in Leader+*, 2006.

European Comission, *Equal Sucess Stories – employment & social affairs*, 2005.

European Comission, *The Growth and jobs strategy and the reform of european cohesion policy*, 2006.

European Union Regional Policy, *Inforegio – energy and regional development*, 2006.

European Union Regional Policy, *Innovative strategies and actions*, 2006.

European Union Regional Policy, *Cohesion policy and cities*, 2006.

European Union Regional Policy, *Regions for economic change – Innovating through EU regional Policy*, 2006.

ICAT, *Plano Estratégico do Concelho de Penela (documento para discussão),* 2001.

Jornal de Notícias, *1000 Mais Rentáveis de 2003*, Novembro de 2004.

LANDABASO, Mikel, MOUTON Bénédicte e MIEDZINSKI Michal*, Regional Innovation Strategies: a tool to improve social capital and institutional efficiency? Lessons from the European Regional Development Fund innovative action* in conference of the Regional studies association Reinventing regions in a global economy, Pisa, 2003.

Lower Silesia Voivodship, *Lower Silesia add to favorites*, 2002

Ministério do Trabalho e da Solidariedade: *Quadros de Pessoal*, 2000.

Opolskie Voivodeship, *Investor-Friendly Region*, 2006.

PRODECA – Promotora d´Exportacions Catalanes, *Empresa per a la promoció i la internacionalització de la Indústria Alimentária de Catalunya*, 2006.

Revista Exame, *Edição Especial de 2005 - 500 maiores & melhores empresas de 2004*, 2005.

Tartu City & County, Tartu*, The smart location in Estónia*, 2003.

Internet

Agência de Inovação: www.adi.pt

Câmara Municipal de Penela: www.cm-**penela**.pt

European Trendchart on Innovation: trendchart.cordis.lu

Estradas de Portugal, E.P.E.: www.estradasdeportugal.pt

Innovation Point: www.where-to-invest-in-portugal.com

Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt

Ministério da Ciência e do Ensino Superior, Direcção Geral do Ensino Superior: www.acessoensinosuperior.pt

Plano Tecnológico: www.planotecnologico.pt

Progama POCTI/POCI 2010: www.poci2010.mctes.pt

Programa POSI/POS_Conhecimento: www.posi.pcm.gov.pt

Programa Prime: www.qca.pt/pos/prime.asp

Serviço de Informação Comunitário sobre Investigação e Desenvolvimento www.cordis.lu

Sexto Programa Quadro: europa.eu.int/comm/research/fp6

Outra bibliografia consultada

ASHEIM, B.T. e ISAKSEN, A., "Localised Knowledge, Interactive Learning and Innovation: Between Regional Networks and Global Corporations", in VATNE, E. and TAYLOR M., The Networked Firm in a Global World. Small Firms in New Environments. Ashgate, Aldershot, 2000.

BOURGOGNE, Pierre, "Regional foresight and RIS processes: The study of two French regions Auvegne and Lorraine", in *The Regional Foresight Conference*, Brussels, 2002.

CASTRO, Alberto, *et al.*, *Contributos para uma estratégia de Inovação para a Região Centro – documento de trabalho*, Porto, INEGI, 2001.

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, *Querer 2013 – O Centro do Futuro*, 2005.

Comissão Europeia*, Assessment of the Regional Innovation and Technology Transfer Strategies and Infrastructures (RITTS) Scheme - Final Evaluation report*, *CURDS (The University of Newcastle) e MERIT(The University of Maastricht) com PAIR e OIR,* Agosto de 2000.

Comissão Europeia, *Comunicação ao conselho, ao parlamento europeu, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões: Política de Inovação: actualizar a abordagem da união ao contexto da estratégia de Lisboa,* Bruxelas, 2000.

Comissão Europeia, DG Regio, DG Enterprise, *A Guide to Regional Innovation Strategies –*

Working draft, 1999.

Comissão Europeia, DG Regio, *Regional Innovation Strategies under the European Regional Development Fund Innovative Actions 2000-2002*, 2002.

Comissão Europeia, European Spatial Development Perspective (ESDP), *Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*, Potsdam, 1999.

Comissão Europeia, *Final Report of the On-going Evaluation of the Regional Innovation Strategies Under Article 10 of the ERD",* ECOTEC Research and Consulting, Birmingham, 1999.

Comissão Europeia, *Pilot projects in the area of innovation promotion,* Bruxelas, 2000.

Comissão Europeia, *Regional clusters in Europe*, Enterprise Publications, Observatory of European SMEs, 2002.

Comissão Europeia, *Regional Innovation Strategies Brochure,* 1998.

Comissão Europeia, *The analysis of The Community Innovation Survey data: towards an identification of regional innovation systems*, STEP Economics, 2000.

Conseil Régional du Limousin, *PRACTICIEL (Programme d'Actions Concertées sur les Technologies de Information et de la Communication, et de l'Innovation En Limousin), Formulaire de Soumission,* 2002.

COOKE, P. and MORGAN, K. *The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*, Oxford University Press, 1998.

COOKE, Philip e DE MARCHI, Bruna, "Generative growth, knowledge economies, and sustainable development: Implication for regional foresight", in STRATA – E*TAN expert group action: Mobilizing the regional foresight potential for an enlarged European Union,* Bruxelas, 2002.

Departamento de Prospectiva e Planeamento, *Dinâmica de Actividades na Região de Lisboa e Vale do Tejo - Balanço e Potencial*, 2004.

Departamento de Prospectiva e Planeamento, *Dinâmicas Regionais em Portugal – Demografia e Investimentos*, 2003.

Departamento de Prospectiva e Planeamento, *Portugal, O Litoral e a Globalização*, Agosto de 2003.

Diário da República - I série-A, 5 de Novembro de 2002.

DIEZ, Maria Angeles e ESTEBAN, Maria Soledad, *The evaluation of regional innovation and cluster policies: looking for new approaches,* in *Decentralization and Evaluation Session,Fourth EES Conference*, Lausanne, 2000.

Gobierno de Navarra, *Esquema de Presentátion PRAINA a las autoridades de la Comisión Europea*, 2002.

Gobierno de Navarra, *Programa Regional de Acções Inovadoras – Checklist: Difusión de experiencias e buenas práticas*, 2003.

Gobierno de Navarra, *Projecto do Programa Regional de Acções Inovadoras da Comunidade Foral de Navarra (formulário de candidatura)*, 2001.

GONÇALVES, Fernando B., MIRA GODINHO, Manuel e Graça, João M. G., *Políticas de C&T e Inovação em Portugal: Trajectória, Passado Recente e Perspectivas*, in 2nd CONVERGE project meeting, Strasbourg, 2000.

Lacave Allemand & Associes, *Tecnopolo Nersant / Abrantes – Rapport Final*, 2000.

LANDABASO, Mikel e MOUTON, Bénédicte, *Towards a new regional innovation policy: 8 years of experience through innovative actions – Draft for publication,* Comissão Europeia – DG Política Regional, Bremen, 2002.

LANDABASO, Mikel, *Clusters and Less Prosperous Places: policy options in planning and implementation,* 2001.

LANDABASO, Mikel, *Main trends on the design of Regional Innovation Policies in Europ"*, in *COTEC*, Madrid, 2003.

LANDABASO, Mikel, OUGHTON, Christine e MORGAN, Kevin, *Learning regions in Europe: theory, policy and practice through the RIS experience,* in 3rd International Conference on Technology and Innovation Policy: Global knowledge Partnerships, Creating value for the 21st Century Austin, USA, 1999.

LANDABASO, Mikel, *Reflections on U.S. economic development policies: Meeting the 'new economy' challenge*, Chapel Hill –North Carolina, 2000.

LANDABASO, Mikel, *The role of social capital in promoting competitiveness in less favoured regions: policy options in perspective,* Conference background paper, Ostuni, 2003.

LANDRY, Réjean, AMARA Nabil e LAMARI Moktar, *Social Capital, Innovation and Public Policy*, *ISUMA* The Canadian Journal of Policy Research, Vol. 2, No 1, 2001.

MARQUES, Isabel e FÉLIX RIBEIRO, José - *Identificando as Regiões Prósperas e Inovadoras da Europa,* 2002.

MASKELL, Peter, *Social capital and competitiveness,* CEBR - Center for Economic and Business Research, Copenhaga, 2001.

Ministério da Educação, *Ano Escolar 2004/2005, Estatísticas preliminares*, 2005.

MORGAN, K., *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal,* in Regional Studies, (31), 491-503, 1997.

National Assembly for Wales, *Final Report – Regional Programme of Innovative Actions*, 2004.

National Assembly for Wales, *Projecto do Programa Regional de Acções Inovadoras do País de Gales (formulário de candidatura)*, 2001.

OBSERVATÓRIO DO QCA III, *Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social*, 2006.

OECD, *Issues paper*, World Congress on Local Clusters: Local Networks of Enterprises in the World Economy. Paris, 2001.

OECD, *The Well Being of Nations, The Role of Human and Social Capital*, 2001.

Office for National Statistics, *A statistical focus on Wales*, 1999.

Office for National Statistics, *Key Statistics for Wales: Regional Trends 38,* 2004.

OUGHTON, Christine e MORGAN, Kevin, *The Regional Innovation Paradox: Innovation Policy and Industrial Policy,* Journal of Technology Transfer, Vol 27, No2, 97-110, 2002.

Plano Tecnológico, *Plano Tecnológico - Uma estratégia de crescimento com base no Conhecimento, Tecnologia e Inovação*, 2005.

Pinus Verde – Associação de Desenvolvimento, *Aldeias de Xisto, nº1, Série II*, 2005.

Pinus Verde – Associação de Desenvolvimento, *Aldeias de Xisto, nº2, Série II*, 2006.

Pinus Verde – Associação de Desenvolvimento, *Aldeias de Xisto, nº3, Série II*, 2006.

PORTER, M., *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions,* in Porter, M. (1998), On Competition. Boston: A Harvard Business Review Book (197-288), 1998.

PORTER, M., Clusters *and the new economics of competition,* in Harvard Business Review, November-December, 1998.

PORTER, M., *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London and Basingstoke, 1990.

PUTNAM Robert, Social Capital, Measurement and Consequences, *ISUMA. The Canadian Journal of Policy Research*, Vol. 2, No 1, 2001.

Revista INOV-arte, *a revista de Inovação, Número 1 (Outubro – Novembro)*, 2006.

ROBINSON, Alan G., SCHROEDER, Dean M., *Ideas are Free*, 2006.

ROSENFELD, Stuart, *Creating Smart Systems: A Guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions,* European Union Regional Policy, Bruxelas, 2002.

ROUSSEAU, Jean-Marie, *Regiões Inovadoras em Portugal – Uma Experiência FEDER,* Apresentação na conferência Inovação e Competitividade Regional, Porto, 2003.

SARAIVA, Pedro M., d´OREY, João L., FIGUEIRA, Jorge e ALMEIDA, Paula C., *Testemunhos da Qualidade em Portuga*l, Instituto Português da Qualidade, 2001.

SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, Reginova – *Estudo do Impacto das Estratégias Regionais de Inovação na Competitividade e no Emprego em Portugal*, 2005.

SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação – Plano *Estratégico de Inovação e Competitividade para a Região de Santarém,* 2006.

The South Finland Regional Alliance, *Innovative Actions Programme for South Finland 2002-2003*, 2003.

The South Finland Regional Alliance, *Projecto do Programa Regional de Acções Inovadoras do Sul da Finlândia (formulário de candidatura),* 2001.

Universidade de Aveiro, *Revista Turismo & Desenvolvimento, nº5*, 2006.

Universidade de Aveiro, *Revista Turismo & Desenvolvimento, nº6*, 2006.