

CRIAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE INCUBAÇÃO

Filipe Alexandre Oliveira Gonçalves Metelo

Projecto de Mestrado
em Gestão Cultural

Orientador:

Mestre Luís Matos Martins, Prof. Auxiliar Convidado ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Co-orientadora:

Professora Dra. Alexandra Fernandes, Professora do ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2013

Agradecimentos

Ao professor Luís Matos Martins, pelo apoio e atenção que dedicou à minha orientação.

À professora Alexandra pela disponibilidade, dinamismo e ânimo na co-orientação deste projecto

À Câmara Municipal de Seia, na pessoa do Dr. Pedro Conde, pela disponibilização de documentos preciosos para a concretização do plano.

Ao ISCTE-IUL pela oportunidade da actualização e valorização do conhecimento.

A todos os amigos e colegas que contribuíram directa e indirectamente para a realização do projecto, pelo apoio e força que sempre me transmitiram.

À Sandra, à avó Luísa e aos meus pais. Bem-haja!

Nota: Este projecto não foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Resumo

A criação de uma Plataforma de Incubação, de nome *Sirius*, com vista à sua implementação na cidade de Seia, tem por objectivo fomentar e alavancar a malha económica da cidade e da região. Criando condições para novos empreendedores conceberem as suas ideias de negócio, através de apoio logístico, de consultoria e de network, a Sirius procura promover não apenas o espírito empreendedor, mas também despertar para o espírito criativo e a sua forma de solucionar questões do presente. Com uma abertura ao sector tecnológico, virado para novas soluções ambientais e ecológicas e novos produtos agrícolas, a Sirius encontra o seu *core business* na vertente cultural e criativa, indo a esta buscar o conhecimento e as ferramentas essenciais para respostas modernas, inovadoras e criativas e que facilmente se adaptem a nichos e/ou mercados diferentes.

Palavras-chave

- Criatividade - Desenvolvimento regional – incubação – Gestão Cultural - Empreendedorismo

Abstract

The creation of an Incubation Platform named Sirius, meant to be implemented in the city of Seia, intends to enhance the economic position of the city and region. Through logistic support, consultancy and contact network, Sirius aims to create conditions for new entrepreneurs and their business ideas, promoting the creative spirit as a way of searching for solutions for today's problems. With an opening to the technological sector turned to new environmental and ecological solutions and new agricultural products, the Sirius incubation platform finds its core business in the cultural and creative sector. And that's where the knowledge and the essential tools to modern, innovative and creatively responses easily adapted to niches and a different market comes from.

Keywords

- Creativity – Regional Development – Incubation – Cultural Management -
Entrepreneurship

Índice

Sumário executivo	X
Introdução	2
I	
Revisão de Literatura	
Nota Introdutória	6
Poder Local, desenvolvimento regional e a Serra da Estrela	7
Competitividade regional e urbana	12
Criatividade e as indústrias criativas	13
Abordagem teórica ao Plano de Negócios	18
II	
Plano de Negócios	
Apresentação do negócio	20
Apresentação sumária do projecto	20
Missão	21
Visão e Objectivos	22
Ponto de situação do projecto e resumo das actividades a desenvolver	23
Pontos críticos para o desenvolvimento do projecto	25
Potencialidades e objectivos da região	29
Apresentação, motivação e objectivos do promotor	33
Plano de Marketing	
Análise estratégica do marketing	
Envolvente	35
Mercado	40
Concorrência	40
Consumidor	46
Análise SOAR	46
Estratégias do Marketing	
Objectivos estratégicos do Marketing	49
Segmentação e <i>Targetting</i>	50
Proposta de valor	50

Posicionamento e missão	51
Marketing-Mix	
Produto	52
Preço	56
Comunicação	56
Distribuição	58
Justificação das áreas-foco	58
Estimativa de custos do Marketing	61
Plano Organizacional	
Organigrama estrutural do Centro	62
Plano Financeiro	64
Conclusão	70
Referências Bibliográficas	72
III	
Anexos	76
Anexo I	78
Anexo II	80
Anexo III	81
Anexo IV	82
Anexo V	84
Anexo VI	90
Anexo VII	93
Índice de Figuras	
Figura 1 – Áreas-foco da <i>Sirius</i>	25
Figura 2 – Índice de competitividade das NUTS III	38
Figura 3 – Estrutura física da <i>Sirius</i>	52
Figura 4 – Logotipo	54

Índice de Quadros

Quadro 1 – População por grande grupo etário	36
Quadro 2 – Esperança média de vida da população portuguesa	36
Quadro 3 – População por grande grupo etário Serra da Estrela	36
Quadro 4 – Amostra de PME's na região de Seia, OH e Gouveia	43
Quadro 5 – Incubadoras da região Centro	45
Quadro 6 – Valor mensal de aluguer em função da área	56
Quadro 7 – Custos de Marketing	61
Quadro 8 - Pressupostos Gerais: valores das Taxas em vigor em Portugal Continental	64
Quadro 9 - Estimativa das vendas	65
Quadro 10 - CMVMC	66
Quadro 11 - Fornecimentos e serviços externos	66
Quadro 12 - Remuneração mensal – gastos com pessoal	67
Quadro 13 - Investimento	67
Quadro 14 - Demonstração de resultados	68
Quadro 15 - Indicadores económicos, financeiros e de liquidez	68
Quadro 16 - Avaliação final	69

Sumário Executivo

Num século onde as cidades adquirirão um estatuto nunca antes alcançado, fruto do crescente populacional, em especial, nas grandes metrópoles, cabe-lhes desenvolver estratégias e políticas que lhe permitam por um lado viver um crescimento saudável em conformidade com a população; e por outro, desenvolver mecanismos capazes de segurar residentes, não os perdendo para metrópoles maiores. Sabido que esta é uma das principais ameaças às pequenas cidades do interior, a par do envelhecimento populacional, urge por parte do município e de entidades privadas, realçar os benefícios da região, criando condições para a fruição de novos negócios escaláveis e capazes de dar resposta às carências sociais.

Nesse ímpeto, desenhou-se uma Plataforma de Incubação Regional, de nome *Sirius*, com vista à sua implementação na cidade de Seia, por forma a fomentar e alavancar a malha económica da cidade e da região. Disponibilizando serviços de consultoria, *networking* e apoio logístico, a plataforma procurará dar resposta a um esquecimento do interior, acompanhando a ideia de negócio até à sua implementação no meio.

Unir num mesmo edifício tecnologia ambiental e agrícola, cultura e criatividade, com o propósito de ir ao encontro dos desafios da contemporaneidade, através de soluções inovadoras e criativas. Fazer a ponte para uma incubação virtual, que sirva empreendedores que não queiram ter colaboradores ou sede física. Ir ao encontro das limitações de ambos, criando perspectivas de acolhimento físico e virtual.

Esta vertente criativa claramente assumida pela plataforma pretende lentamente criar na cidade condições para que uma nova classe – criativa – possa também emergir, fazendo da cidade um pólo de atracção que vá além da sazonalidade de Inverno ou da ruralidade de outros tempos. O investimento financeiro em conjugação com uma preocupação pela regeneração e conservação cultural, salientando a importância dos factores ecológicos e do estabelecimento de redes colaborativas estará na origem de uma economia criativa, que poderá brotar em Seia e, em paralelo, conferir um novo estatuto a toda a envolvente da Serra da Estrela.

Introdução

O presente plano de projecto apresenta-se como uma possível solução para alavancar a economia regional, procurando nas indústrias culturais, criativas e ligadas ao ambiente, a resposta para um fortalecimento na estrutura financeira do concelho.

Com um intuito também social, a *Sirius* pretende ir ao encontro do *know how* proveniente da região, de forma a explorá-lo, aproveitá-lo e potenciá-lo no sentido de garantir as ferramentas necessárias para um eficaz lançamento no mercado de produtos advindos quer dos recursos endógenos, quer de novas matérias-primas criadas a partir de bases criativas.

A escolha recaiu num plano de projecto, dado o interesse do promotor pelas novas áreas da economia, especialmente por conceitos de empreendedorismo, e por este [projecto] se destinar a uma área geográfica potencialmente fértil para tais investimentos.

A escassez de concorrência, a inexistência de novos modelos de gestão¹ e com algum conhecimento da Região [por parte do promotor], das suas gentes e tradições, dos seus problemas e virtudes, a *Sirius* poderá ser a porta de entrada para um maior dinamismo da Serra da Estrela, coadunando as sazonalidades turísticas com a implementação de produtos e serviços de enfoque mais globalizado.

Desta forma, procurar-se-á ao longo do projecto caracterizar globalmente a NUT III – Serra da Estrela – por forma a reunir o máximo de indicadores que justifiquem o investimento numa plataforma de incubação de âmbito regional.

¹ Segundo o conhecimento do promotor

“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”

Peter Drucker (1987)

I

Revisão de Literatura

Nota Introdutória

A sociedade portuguesa sofreu enormes transformações no pós-25 de Abril, que deixaram para trás um dos mais longos e conservadores regimes ditatoriais da história. A industrialização levou a população para meios urbanos, juntos ao litoral, e os velhos hábitos de vizinhança e companheirismo alteraram-se drasticamente, passando de uma sociedade onde todos se conheciam para uma sociedade de perfeitos desconhecidos na sua globalidade. O carácter horizontal da sociedade (ligação à terra) deu lugar a um carácter vertical, onde cada um defende os seus direitos corporativos. O passar dos anos trouxe novos hábitos de consumo no geral, e a cultura não escapou a essa vaga. A democratização antecedeu a modernização, sem nunca sair de cena. Para captar novos públicos, conceber novos espaços, programar novos eventos urgia a modernização que hoje em dia se tornou demasiado cara. Esta substituiu-se por uma ideia de mercado mais generalista com uma oferta consistente, ainda que nem sempre igualitária, onde o Estado (administração central) desempenha o papel de formador, de produtor artístico, financiador, produtor, legislador, regulador e fiscalizador. Todavia, o apoio mecenático assume-se como um escape de salvação para diversos projectos, de onde resultam bens recíprocos. As grandes empresas já perceberam que o investimento no sector cultural e criativo é uma mais-valia e não um simples desperdiçar de dinheiro, sendo cada vez mais avultado o montante disponível para apoiar esse tipo de projectos.

As reacções políticas raras vezes acompanharam a evolução da sua sociedade (ainda que também esta por vezes lenta), o que transparece na necessidade de um largo período temporal entre ambas para que se viabilize, de facto, a necessidade peremptória da existência de políticas culturais e criativas modernas. A fachada por que o Estado continua a construir uma cultura desordenada, parece orientada apenas para o exterior; a massificação de equipamentos culturais e criativos parece orientada para o turismo; as tipologias culturais e criativas parecem levar a que os equipamentos tendam a desempenhar funções sociais.

Poder Local, desenvolvimento regional e a Serra da Estrela

A descentralização do poder teve início logo após o 25 de Abril, com a criação do poder local² e do princípio constitucional que consagra a existência das Regiões Administrativas. Todavia, esta organização sempre se pautou por conflitos no que remete às suas políticas culturais, em parte pelo sufoco financeiro com que os municípios se deparam e com a sua dependência quer administrativa, quer financeira, face ao poder central. Em 1979, as autarquias vêem aprovada uma concessão de autonomia financeira e em 1984 é criada a primeira Lei das Autarquias Locais, onde se definem as suas áreas de actuação veiculadas em três grandes eixos: serviços públicos e infra-estruturais (diz respeito ao abastecimento público, salubridade, saúde, etc.); protecção do ambiente e qualidade de vida; e educação e cultura.

O papel que as autarquias vão adquirindo no campo cultural e criativo é cada vez mais relevante, e embora recente, leia-se duas décadas sensivelmente, e com meios reduzidos, desempenha o principal factor de angariação de novos públicos e propensão da cultura, ora portuguesa ora internacional. A sua proximidade com o movimento associativo é também uma mais-valia nesta propensão que, conseqüentemente, se aproxima das comunidades, dilatando as relações sociais entre ambas.

As autarquias intervêm com maior frequência na classificação e preservação do seu património e na difusão da sua cultura regional, conjugando-as com projectos nacionais de maior amplitude, procurando um serviço público mais completo e diversificado. Tristemente, as realidades do país, embora que geograficamente pequeno, continuam a ser bastante díspares e a velocidade a que a cultura chega a todos os lugares está longe de ser uniforme.

Grande parte destes centros culturais (construídos nas décadas de 80 e 90 para colmatar as falhas culturais um pouco por todo o país) encerrou posteriormente por falência das empresas, por falta de público ou por falta de condições de segurança e de qualidade. Posto isto, as autarquias vêem-se na obrigação de comprar os imóveis, frequentemente localizados em centros históricos, por pressão das comunidades locais. (Vargas, 2011:2)

Esta política da administração local abafou uma série de lacunas existentes em

² A constituição da República Portuguesa consagra as Autarquias Locais como pessoas colectivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos e de autonomia administrativa e financeira, competindo-lhes a prossecução dos interesses próprios comuns e específicos às respectivas populações. Estão inclusas no poder local os Municípios, Freguesias e as Regiões Administrativas

comunidades onde estes espaços não existiam anteriormente mas pouco contribuiu para um desenvolvimento sustentado das suas práticas culturais. As indústrias criativas parecem ser uma opção viável à ocupação desses espaços que a actividade cultural não conseguiu suportar.

Estas [indústrias criativas] começam a ser reconhecidas como forte ajuda no desenvolvimento económico, com a criação de diversas incubadoras e *clusters*, e com regulamentação própria e apoios especializados. Nas próximas linhas é descrito o cenário na Serra da Estrela e quais as possibilidades a anotar para que esta NUT III³ deixe a cauda no que toca a criatividade e a sua combinação com a inovação.

O que anteriormente era feito de forma a melhorar as condições culturais das povoações deve ser hoje tomado em conta para o avanço criativo nas mesmas. Cabe, assim, ao poder local e à intervenção autárquica um contínuo ênfase no investimento da obra física em concordância com as tradições locais (novos produtos, novas formas, novas utilidades), com a comunidade virada para dentro de si mesma, com a intervenção local apoiada pelo meio associativo e pela elaboração de um padrão que tenda a ser homogéneo da actuação municipal com foco nas questões de acesso. A importância do seu papel para uma revitalização da sociedade através do processo de reutilização dos equipamentos abandonados, contribui também para uma regeneração urbana do tecido económico e social, através das indústrias criativas e das artes.

E numa altura em que “empreendedorismo” é palavra de ordem, em que ultrapassar dificuldades através da criação do próprio emprego é a saída mais aceitável e onde as condições económicas continuam a apontar para um retrocesso, ao invés do progresso que se deseja, olhar o interior⁴ e fazer uma reavaliação da sua posição estratégica no país poderá não ser unicamente uma falácia. Compreender a sua forma de actuação, de interacção com as restantes regiões, a sua utilização como força motriz para o crescimento do produto interno bruto (PIB) e as potencialidades criativas de um povo sempre conotado de agrícola, poderão estar na base de uma resolução que vise fortalecer as condições económicas da mesma e do país.

Integrada na zona centro⁵, a Serra da Estrela⁶ é a segunda maior cadeia montanhosa de Portugal. Faz parte da mais vasta cordilheira denominada como sistema central (ou Maciço Central) e apresenta uma riqueza notável ao nível da fauna, da flora

³ Nomenclatura de Unidade Territorial Estatística

⁴ Tomemos por Interior a zona Centro do país (NUT II), em particular a Serra da Estrela (NUT III)

⁵ NUT II

⁶ NUT III

e da orografia. Contudo, o PIB *per capita* apresenta os níveis mais baixos de toda a região Centro⁷, demonstrando ainda uma reduzida capacidade em recuperar do fraco desenvolvimento e do subaproveitamento dos recursos endógenos.

A distância às áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto conferem à região (com particular incidência à zona rural e urbana de Seia) características bastante significativas, onde as tradições e manifestações culturais são uma constante, enraizadas na presença humana. Estas transmitem-se através do forte espírito de associativismo que se estende por diversas colectividades, essencialmente ligados à música (bandas filarmónicas, ranchos folclóricos, grupos corais, grupos de teatro, etc) e ao desporto.

O investimento em actividades ligadas à cultura e ao lazer transparece o esforço financeiro feito pelo município (e pelos restantes da Serra da Estrela⁸), que embora acima da média nacional e da região Centro, não se repercute em assiduidade por parte dos cidadãos e a uma procura elevada por parte de turistas.⁹

Fruto de uma densidade populacional reduzida (média de 62,6 hab/km²), a produtividade do trabalho também se encontra em valores reduzidos, o que conduz a uma mão-de-obra barata e pouco qualificada.¹⁰

Ainda assim, a zona da Serra da Estrela, em particular o centro urbano de Seia, encontra-se com um bom serviço educacional e de formação. A cidade está servida por diversos estabelecimentos pré-primários, um centro escolar (pioneiro no país) que congrega os alunos da cidade num moderno *campus* escolar, seis escolas básicas, uma escola secundária, uma profissional (ambas com uma oferta diversificada de cursos profissionais, tecnológicos e científicos) e uma Escola Superior de Turismo e Hotelaria¹¹. Acresce a oferta formativa ligada a entidades formadoras privadas nas áreas das artes, do turismo, da indústria e da aquisição de competências.

Esta aposta na educação está a melhorar visivelmente os índices de entrada no ensino superior e o número de licenciados (ou com um grau equivalente) no concelho. Porém, a oferta laboral é limitada, sendo a migração e a emigração as portas-de-saída para muitos jovens.

⁷ PIB *per capita* da NUT III: 52,6% relativamente ao PIB *per capita* nacional. Fonte <http://www.eugeniorosa.com/Sites/eugeniorosa.com/Documentos/2011/9-2011-Graves-assimetrias-regionais-mantem-se.pdf> - Tabela comparativa das NUTs III consultar ANEXO I

⁸ Gouveia e Fornos de Algodres

⁹ De salientar que no concelho de Seia existem, a operar, 1 ecrã de cinema, 3 recintos culturais, 5 museus – um deles com um importante nível nacional de visitantes, 2 galerias de arte e diversos espaços lúdicos e ligados ao associativismo. No desporto, o concelho oferece 6 piscinas públicas, 29 campos de jogos descobertos (alguns já sem utilização), 5 pavilhões desportivos e 3 ginásios.

¹⁰ ADRUSE, Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela

¹¹ Pólo pertencente ao Instituto Politécnico da Guarda

As rudimentares acessibilidades aos grandes centros urbanos, servidos na sua maioria por Estradas Nacionais, condicionam o acolhimento industrial e criativo, sugerindo uma necessidade de inverter a situação. Apesar das promessas de construção de ICs que liguem Seia a Viseu, a Coimbra e à Guarda, em substituição das actuais EN, o concelho continua a ficar esquecido quanto a investimentos nacionais. O aeródromo municipal carece de utilização para transporte de mercadorias e passageiros e a linha da Beira Alta só cruza a Serra da Estrela¹² em Fornos de Algodres, que dista 35km de Seia. As Câmaras Municipais, também elas atentas e preocupadas com a situação, procuram um incentivo à fixação da população e a um retrocesso no envelhecimento da mesma, criando Gabinetes de apoio a Investidores e Bolsas de Empreendedorismo (como, parte da gestão do Orçamento Participativo) e disponibilizando acompanhamento técnico desde a ideia de negócio até à sua implementação e desenvolvimento. A criação do CACE (Centro de Apoio à Criação de Empresas), em Seia, veio promover o empreendedorismo, através da sede de um espaço físico para a instalação de novas micro-empresas. A procura pelo desenvolvimento está, de facto, a realizar-se mas os resultados daí obtidos revelam-se pouco úteis quando analisados os números relativos ao desenvolvimento. Nesse sentido, importa clarificar alguns conceitos quando, doravante, se falar em desenvolvimento.

Numa primeira instância, o termo ‘desenvolvimento regional’ será utilizado sempre com base em conceitos de desenvolvimento e não de crescimento. (Lopes, 1998: 7). O desenvolvimento verá os seus resultados transcritos em valores de crescimento, e partindo sempre do sujeito mais abrangente – Serra da Estrela, para o sujeito mais incisivo – Seia. Assim, de uma forma global, este desenvolvimento regional vem-se caracterizando “por uma evolução que denuncia duas tendências: - as regiões são visitadas cada vez mais no sistema de região e não individualmente; - o desenvolvimento económico e organização espacial são interactuantes.” (Lopes, 1998: 9-10).

Esta asserção denota, desde logo, uma falha no sentido prático, quando associada à Região em questão. De uma forma generalizada a zona envolvente de Seia sempre foi conhecida por ser uma porta de entrada para a Serra da Estrela. Ainda assim, o facto de ser uma das portas do maciço central nunca foi sinónimo de uma cooperação inter-regional com as restantes “portas-de-entrada” o que levou a um desinteresse por parte dos residentes de qualquer actuação activa em concelhos vizinhos. Por

¹² NUT III

consequente, esta atitude, leva a uma competição entre cidades em vez de uma junção organizada de actividades. É importante ter em consideração que há cidades deslocadas quase uma centena de quilómetros, o que poderia invocar uma itinerância de espectáculos ou actividades criativas que, ainda assim, não existe. Nota para a organização conjunta da Feira do Queijo.

Citando Simões Lopes (1998: 19), “o desenvolvimento impõe também condições de ordem qualitativa (de equilíbrio, harmonia e justiça social) cuja verificação vai depender grandemente da racionalidade que seja possível impor à organização espacial da sociedade; e ainda exige uma perspectiva temporal, que a utilização dos recursos garanta permanência e estabilidade, se não melhoria, aos quadros de vida futuros, pelo que a organização espacial de hoje deve salvaguardar as condições de vida das gerações de amanhã.” Destarte, a cooperação entre as cidades que envolvem a Serra da Estrela, uma vez beneficiando de condições de vida semelhantes, com níveis de escolaridade próximos e ofertas culturais não muito díspares, parecem reunir condições para uma cooperação mais acesa.

Ainda, Simões Lopes (1998: 29) considera que “a ideia de região não tem sido aceite da mesma forma e não tem sido utilizada para finalidades idênticas.”

Enquanto alguns especialistas a olham como uma entidade real e física, com objectivos a curto, médio e longo prazo, e que é facilmente identificável pelo conjunto de características comuns que apresenta, outros há que a consideram meramente abstracta, como um modelo que visa facilitar a análise do meio permitindo uma diferenciação mais capaz do objecto de estudo.

De facto, ao longo de muitos anos, esta NUT III foi vista de uma forma muito vaga, como um obstáculo interior ao nível das acessibilidades, e nunca de uma forma objectiva com vista a retirar benefícios da sua posição geográfica. Hoje é notório o esforço em fazer da Serra da Estrela uma região funcional, “que passa por ter preocupações associadas à natureza e à intensidade das interacções de ordem económica através da criação de pólos industriais, nós de comunicação e centros de serviços” (Lopes, 1998). A junção destes três factores permite a melhoria e estabilização das condições de vida na própria região e, por conseguinte, uma fixação dos seus habitantes bem como um impulso à entrada de novas classes sociais (especialmente a classe criativa, como será descrito posteriormente).

Emerge a preocupação de fazer da Serra da Estrela um centro de atracção que vá muito além da sazonalidade dos invernos mais rigorosos, onde a neve é a principal

atração do maciço central. Fazer da região uma realidade concreta, ao invés de uma simples entidade abstracta, que a torne um efectivo sujeito de planeamento através do estabelecimento de sinergias mais ou menos apertadas com outras entidades semelhantes, num esforço conjunto para um crescimento saudável e sustentável.

Nesse sentido, o desenvolvimento passa pela forte aposta nos recursos endógenos e na sua agregação às novas tendências de mercado, fazendo a ponte entre o rústico e o tecnológico, o tradicional e o contemporâneo.

A congregação de uma malha urbana eficaz (como o Corredor Urbano da Estrada da Beira – constituído pelos municípios de Oliveira do Hospital, Seia, e Gouveia), onde a homogeneidade possa prevalecer, está na base do sucesso para a região, com uma aposta forte nas indústrias criativas aliadas aos saberes e tradições da zona envolvente. (Programa Territorial do Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela QREN, 2013)

Competitividade regional e urbana

A competitividade está na base do desenvolvimento regional e assume-se como factor essencial para a performance económica. Storper (1997: 238) define a competitividade como “a habilidade de uma economia urbana atrair e manter empresas com quotas de mercado estáveis ou em crescimento.” A procura pela competitividade nas regiões leva as cidades a assumirem uma obsessão pela construção de uma competitividade local, baseada na inovação para promover um crescimento sustentado através de medidas que visem o aumento da produtividade das empresas e o encorajamento ao investimento privado, realçando os recursos endógenos. Surgem então duas problemáticas, às quais se espera dar resposta no seguimento do projecto. São elas: quais os factores que poderão dar superioridade competitiva a uma região? e quais os recursos que deverão gerir para que seja possível um crescimento sustentável?

É primordial a educação, consciencialização e colaboração da sociedade envolvente para uma acertada viragem no que diz respeito a uma economia baseada no conhecimento que venha “substituir” a vigorante economia industrializada. A crescer, os benefícios fiscais e boas infra-estruturas, para que uma classe criativa possa desenvolver níveis de competitividade mais elevados a par de uma boa política urbana. Esta, segundo Hall e Pfeiffer (2001: 16) “deve incentivar a sustentabilidade a todos os níveis, começando pela sustentabilidade económica, capaz de potenciar criação de

postos de trabalho e, por conseguinte, gerar riqueza. A par, uma sustentabilidade social que dê primazia à solidariedade, à habitação e à mobilidade, onde a participação dos cidadãos locais no desenvolvimento da própria cidade seja uma constante.” Realçar e valorizar a identidade local como uma oportunidade e uma garantia de diferenciação e fazer da proximidade local uma vantagem, que em meios de reduzida densidade populacional se poderá tornar um entrave, graças à competitividade entre freguesias. E numa zona como a Serra da Estrela, a componente relacionada com as questões ambientais não deve ser descurada.

Criatividade e as indústrias criativas

Falar em criatividade é falar (quase em simultâneo) de processo criativo, de sensibilidade imaginativa. Se quisermos, de um modo mais formal, é falar da “faculdade de criar produção artística e de encontrar soluções diferentes e originais face a novas situações”¹³. Margaret A. Boden (2004) define-a como “a capacidade ou habilidade de surgir com ideias ou artefactos que são novos, surpreendentes e válidos.” Nela faz a distinção entre a ‘criatividade psicológica’, que surge como nova, surpreendente e válida para quem a teve independentemente de já alguém a ter tido anteriormente, e a ‘criatividade histórica’, que indica novidade absoluta, sem qualquer registo da mesma anteriormente.

A sua evolução enquanto conceito foi amadurecendo ao longo dos séculos. Em jeito de nota, a primeira civilização urbana conhecida a empregar a criatividade remonta aos finais do século XV a.C. – Uruk – e era descrita como um aglomerado de edifícios públicos localizados em ruas que terminavam em grandes largos, com locais de culto circundados por muralhas, decoradas com torres. Uruk representa a inovação ligada à urbanização (vertical) e à escrita pictográfica.” (Dias citando Tavares, 2009: 35-37).

Na Grécia proliferavam cidades como Atenas ou Esparta, autênticos berços culturais no século VIII a.C. que se destacavam também pela forma como se organizavam socialmente, com governos, leis, moeda e calendário próprios. Por estas alturas, o conceito de criatividade era empregue exclusivamente através de obras públicas e urbanas – englobando o carácter religioso, cultural ou desportivo. Tinha a principal função de embelezamento de forma a ser atractiva, quer para a população residente, quer para quem as visitava. Serviu de base na construção de teatros,

¹³ in Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 2011, Porto Editora

anfiteatros, coliseus, circos, hipódromos, termas e banhos públicos. A arte e a cultura, e por conseguinte a criatividade, eram alvo de destaque social como forma de propiciar melhor qualidade de vida aos cidadãos.

Na Idade Média, a criatividade passa exclusivamente ao dispor da religião, ao serviço de igrejas e mosteiros. O panorama artístico entra em declínio, com a colocação de Deus no centro do mundo e a carência dos cuidados de saúde e higiene (Dias citando Tavares, 2009: 35-37). Só com o Renascimento, nos séculos XIV e XV, a criatividade ocupa um novo lugar de destaque nas sociedades, com a valorização do homem e das suas capacidades intelectuais e artísticas e o poder do conhecimento. Itália é o grande marco artístico da época, com o aparecimento de cidades como Veneza e Florença, onde o investimento nas artes atraía capital criativo valorizando o belo e desenvolvendo o artístico e o cultural.

Com a Revolução Industrial (séc XVIII), um novo declínio criativo se abate sobre as cidades, com o processo de industrialização a ganhar força e uma procura sistemática por novos métodos de produção industrial. A criatividade vê-se ultrapassada pela estandardização dos comportamentos e das relações sociais. Procura-se a produção em série, massificada, em vez da anterior diferenciação. Sobre esta busca pela industrialização, Mumford (1961: 191) afirma que as cidades são entidades “orgânicas” que não podem exceder os seus limites naturais sem causar consequências terríveis.

Ressalva-se, então, o fulcral papel da criatividade e a sua importância ao longo da evolução histórica da humanidade e da sociedade até aos dias de hoje, onde “a criatividade visa sintetizar, conectar, facilitar e medir os impactos nas diferentes esferas da vida” (Landry and Bianchini, 1995: 18). E se a um olhar macroscópico pode evidenciar não ter qualquer potencial económico, quando observada atentamente e aliada à inovação, [a criatividade] despoleta uma nova panóplia de oportunidades capaz de chegar a mercados totalmente inexplorados como, mais à frente, será observado.

O seu ponto de partida está no real contexto social, do qual advêm valores históricos e locais que levam ao facilitismo da sua aceitação na comunidade. Neste ponto Sternberg and Lubart (citando Dias, 2009: 40) acreditam que a “criatividade emerge da combinação de recursos distintos, como as habilidades intelectuais, o conhecimento, os diferentes estilos de pensamento, a personalidade, a motivação e o ambiente.” Todo o outro lado intelectual contribui para um escape ao pensamento tradicional e às suas diversas (mas sempre tradicionais) formas de olhar o mundo, contribuindo para uma afirmação diferente, imaginativa mas contextualizada e capaz de

dar uma resposta acertada face às dificuldades decorrentes. Num outro prisma, Weisberg (citando Sternberg, 1999: 226) aponta o conhecimento como a base (única) da criatividade, onde a criação de algo novo seja sempre uma ponte intrínseca ligada ao passado.

Jacobs (1961) acrescenta que a criatividade é multifacetada e multidimensional, identificando três tipos interrelacionados e mutuamente dependentes da criatividade: a criatividade tecnológica ou inovação, a economia criativa ou empreendedorismo (Jacobs é um dos pioneiros na inserção destes termos) e a criatividade artística e cultural.

Howkins (2001: 30-35) vai mais longe e traça um perfil criativo para uma sociedade que caminha a passos largos para uma total dependência da criatividade. Superada a época industrial, as cidades devem estar preparadas para serem capazes de atrair um cada vez maior número de indivíduos criativos, contribuindo para isso, altos níveis de diversidade e de qualidade de vida. Assim, nas palavras de Nickerson, “um perfil criativo resume-se num talento universal, num poder generativo e distintivo da vida, num elemento que elimina a rotina e a repetitividade, num lado divertido e personalizado pelo seu criador.” Philippe Aydalot (citando Dias, 2009: 43) complementa este conceito de perfil criativo com quatro características que, considera o autor, constituem as indicadas para a criação de um ambiente criativo:

- A informação, factor importante que deve ser transmitido às pessoas;
- O conhecimento acumulado, a base para a fruição de novas matérias criativas, inerente à área de criação;
- A competência;
- A criatividade, que complementa o novo e emergente, sendo o conjugar das características anteriores.

Perkins (citando Dias, 2009: 48) vai mais longe e define o perfil criativo com base na frequência com que produz resultados criativos. Peter Bazalgette (director da Endemol RU)¹⁴ define esta nova vaga de criativos como pessoas independentes e *open mind*, que não criam regras mas quebram-nas, adaptando-se com facilidade à mudança, de carácter competitivo e algo ambicioso e com um sentido de humor bem desenvolvido. Cidades onde a proximidade a este grupo de criativos é grande têm fortes potencialidades no que toca ao desenvolvimento de uma economia conduzida pelo conhecimento e pela valorização de ideias, bem como uma forte resposta à mudança

¹⁴ “A criatividade como factor de desenvolvimento regional” de Sónia Cristina de Oliveira Simas, 2009, Universidade de Aveiro

(social, dos mercados, etc).

Inerente a todas estas problemáticas, levantam-se ainda pontos comuns a diversos autores no que remete ao conceito da criatividade, tais como a personalidade (sendo que apenas o ser humano é criativo), a originalidade (que prolifera do nada, conjugando a novidade com a unicidade) e o significado (definido pelo carácter de quem o produz e de quem o aprecia).

Todos estes factores culminam numa possível economia criativa que combina o capital humano com o cultural através da produção de novos conteúdos que levam à inovação. Novamente Howkins (citando Dias 2002: 41), difere os conceitos de criatividade e inovação, importantes também de serem distinguidos na presente redacção. Se por um lado a criatividade é o processo não avaliativo que cria as ideias, a inovação é o processo que as implementa, englobando também o processo de selecção. De referir que o autor defende que a criatividade conduz automaticamente à inovação.

No que se refere a uma economia criativa urge a necessidade de espaços físicos que estimulem essa criatividade, atraindo e preparando novos talentos e empresas que incentivem uma cultura de criatividade e que depositem, através de I&D e *capital venture*, confiança em novos projectos. Este conceito de economia criativa sugere um outro – o de gestão criativa que funciona em duas alíneas diferentes: uma baseada em produtos físicos e tangíveis e outra baseada na propriedade intelectual. Este último é o caso de grande parte dos serviços culturais e criativos que se traduzem nas diversas formas da propriedade intelectual: patentes, domínios, direitos de autor e conexos, entre outros.

Crane (2007) considera que fazer parte desta economia criativa exige fazer parte de mercados laborais horizontais, como os *clusters* industriais. É necessária uma adaptação a novos horários laborais e a novos hábitos de emprego, e ainda locais de trabalho reutilizáveis, mistos e sobretudo criativos.

A associação americana Creative Tempabay¹⁵ definiu dez princípios que se destinam às comunidades, para que também elas possam agir e interagir numa economia

¹⁵ Citando a dissertação “A cidade e a criatividade” de Sónia Cristina de Oliveira Simas, 2009, Universidade de Aveiro: Esta associação pretende fomentar as comunidades criativas no estado da Florida nos EUA, tendo conseguido compilar uma série de pessoas brilhantes na área de Tampa Bay que trabalham arduamente para atingirem objectivos como a atracção e retenção do capital humano educado, criativo e diverso, angariação de patrocínios e suporte para a investigação que providencie aos leaders da comunidade ideias, informação e estímulo para promover o progresso e o crescimento socio-económico, o fomento e desenvolvimento da cultura e arte local, a integração de áreas multiculturais e a organização de eventos que encorajam o diálogo e o brainstorming entre a comunidade local, de modo a melhorar a qualidade de vida. www.creativetampabay.com

criativa, os quais são enumerados de forma sintáctica:

- Cultivar e recompensar a criatividade;
- Investir em infra-estruturas que promovam a criatividade;
- Abraçar a diversidade;
- Impulsionar a conectividade - Colaborar para competir;
- Valorizar o assumir do risco, investindo nas oportunidades;
- Implantar o autêntico e único dos locais e regiões;
- Investir na qualidade dos locais;
- Remover as barreiras à criatividade (p.e. intolerância, pobreza, degradação social e ambiental);
- Assumir responsabilidades;
- Honrar a criatividade de cada um.

Scott (2000: IX) acrescenta que o crescimento desta economia tem por base os valores simbólicos que a enriquecem e a tornam economicamente atractiva, apelidando-a de criatividade cultural. Richard Florida (2005: 6), de um prisma mais abrangente afirma que “a criatividade e as cidades giram em volta de uma simples forma – os 3T’s do crescimento económico: a tecnologia, a tolerância e o talento”. Ou seja, de um modo geral, uma cidade tem que conviver com a tecnologia de uma forma positiva (as diversas áreas, quer em ópticas de utilizador quer na forma como a cidade se apresenta), ser tolerante à diferença (que Florida aponta como primordial, já que para os altos índices de criatividade factores como a vida boémia ou a homossexualidade são altamente importantes) (Florida, 2005) e cultivar o talento nos próprios cidadãos para que a cidade reúna as condições por forma a lançar-se na busca de uma nova classe (criativa).

Como resumo geral, o “*Strategies for success: reinventing cities for the 21st century*” (2000) indica quatro características que poderão tornar as cidades em verdadeiras ilhas criativas do seguinte modo:

- Ser atractiva para viver e trabalhar, com infra-estruturas e espaços verdes, onde a simbiose entre ambos permita a vivência de classes e pessoas distintas;
- Ser um íman para visitantes, com ofertas tradicionais e contemporâneas e que aliem a natureza ao que é feito pela mão do homem;
- Ser capaz de regenerar a base económica, conseguindo adaptar-se às constantes alterações sociais, políticas e económicas;
- Estarem equipadas para segurar oportunidades económicas emergentes.

A criatividade tornou-se, assim, numa força motriz do crescimento económico. De facto, ela é hoje um *input* substancialmente mais valorizado e possuidor de grande potencial no processo produtivo de bens e serviços. A capacidade implícita no ser criativo, torna-o capaz de assumir o risco (factor significativo e diferenciador de todos os outros “seres”), preparando-o para hipóteses menos viáveis, sem que isso o afecte de tal forma que acabe por não ser capaz de gerar uma ideia.

Helbrecht (2004: 191-198) comprova, através de diversos estudos experimentais, que a aglomeração em áreas geograficamente dispersas de *clusters* criativos ou incubadoras de empresas contribuem para aumentos substanciais das taxas de crescimento das regiões, tornando-as mais prósperas. Estes aglomerados de empresas (quer sejam *clusters*, *start ups* ou incubadoras) apresentam-se como um forte suporte às indústrias localizadas, estabelecendo estratégias e sinergias que geram um aumento na procura de clientes e uma maior satisfação local. Neste contexto parece interessante falar sobre a abordagem ao plano de negócios de um ponto de vista teórico.

Abordagem teórica ao Plano de Negócios

Na hora da implementação de qualquer negócio, independentemente da área a que esteja subjacente, o plano de negócios torna-se num documento fundamental que condense todas as ideias do projecto e a sua elaboração até à concretização do objectivo final – a implementação do negócio. Nesse sentido, como salientam Carlos Duarte e José Paulo Esperança (2012: 59), em economias de desenvolvimento intermédio, como é o caso de Portugal, e em ambiente de crise económica e saturação do mercado de trabalho, o domínio da teoria e das técnicas ligadas aos processos de investimento é de especial importância.

O plano de negócios é então, e citando Barringer e Ireland através de Carlos Duarte e José Paulo Esperança (2012: 60) “um diagrama sobre a forma como a empresa compete no mercado, usa os recursos disponíveis, estrutura as suas relações (quer internas quer externas), interage com os seus clientes e cria valor, de maneira a sobreviver.”. Na prática, o plano de negócios não é mais que a narrativa que servirá de teste junto dos potenciais investidores, ao qual deverão estar associados todos os números que se espera auferir ou investir, bem como todo o plano financeiro e de marketing que levará à implementação do negócio.

Ainda Duarte e Esperança (2012: 64) frisam no seu livro sobre

empreendedorismo e planeamento financeiro, três objectivos que se prendem com a elaboração do plano. Especificamente, “o plano de negócios deve dar resposta a três objectivos:

- Ser utilizado para desenvolver ideias com respeito à forma como o negócio deve ser conduzido;
- É uma ferramenta prospectiva, em relação à qual um empreendedor pode avaliar o desempenho esperado de uma empresa ao longo do tempo. A este respeito, o plano deve ser usado como base para um planeamento estratégico. Depois de decorrido algum tempo, o plano de negócios deve ser revisto e reelaborado, permitindo compreender os efeitos dos desvios face aos objectivos inicialmente traçados.
- A terceira razão é a de ser um valioso e imprescindível documento para se obterem meios de financiamento.”

O plano de negócios, dada a sua versatilidade, pode ser adequado a qualquer modelo de negócio ou empresa. Nela incluem-se as *start up*, empresas que nos anos 90, a partir da segunda metade mais concretamente, começaram a surgir especialmente nos E.U.A. aquando da chamada *bolha da internet*. Trata-se de empresas que se diferenciam das restantes pelo forte dinamismo implícito e pelo potencial de crescimento acelerado que resulta da aplicação e utilização do *know how* no mundo empresarial. Áreas como as indústrias criativas ou de base tecnológica representam grande parte das *start up*, uma vez que reúnem as condições necessárias para serem consideradas uma destas empresas. O facto de estar no início de actividade, da sua rápida adaptabilidade ao meio e do acelerado potencial de crescimento que faz com que consigam investimento externo, completam as principais características de uma *start up*. Por norma, os baixos custos de estrutura e manutenção auxiliam o rápido progresso do negócio bem como o investimento de capital de risco por parte de outras empresas. Todavia para que uma *start up* seja classificada como tal, e dado todo o avanço no conceito de empreendedorismo e nas diversas variantes de iniciar um negócio, exige-se que esta tenha um modelo de negócio que seja repetível e escalável, para que possa crescer e prosperar num clima de incerteza económica.

Aliar, então, a nova classe de criativos a um novo modelo de negócio, ambos capazes de se moldar facilmente ao meio, poderá ser o ponto de partida para um panorama que se dificulta em burocracias, e que procura por um escape rápido e eficaz no combate quer ao envelhecimento populacional quer à sua saída para o exterior por falta de empregabilidade na sua área de residência.

II

Plano de Negócios

2. Apresentação do negócio

No seguimento da anterior revisão de literatura surge este projecto que enceta a constituição de um plano de negócios vocacionado para a incubação de empresas. Assim, a *Sirius – Plataforma de Incubação da Serra da Estrela* nasce da necessidade urgente de dar uma resposta à actual conjuntura económica, que diariamente vê aumentar os números de desemprego¹⁶, com particular incidência na região Centro Interior do país. A falta de formação para práticas empreendedoras, aliada à crise económica que o país atravessa actualmente, faz com que o aparecimento de novos modelos de negócio seja uma tarefa complexa. Essa dificuldade foi a rampa de lançamento para criar a oportunidade pela qual a *Sirius* aguardava, de forma a estabelecer a ponte entre empresas incubadas nas áreas criativas e os potenciais novos mercados a quem se dirigem, através de uma rede de *stakeholders* e *networking*, proporcionando-lhes, desta forma, a inserção num ambiente empresarial.

2.1 Apresentação sumária do projecto

O presente projecto constitui três cenários possíveis para o desempenho das funções de gestão da plataforma, nos quais se inserem entidades públicas e organizações privadas.

Cenário A

A Câmara Municipal lança um concurso numa perspectiva de gestão a uma empresa ou associação candidata, por um período de 3 a 5 anos, podendo esta ser pública ou privada, constituindo o Município apenas um conselho consultivo;

Cenário B

Uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, constituída pela Câmara Municipal de Seia, pela Núcleo Empresarial da Serra da Estrela e pela Caixa de Crédito Agrícola (através da Agrocapital)¹⁷, em que a primeira entidade detivesse a chefia da plataforma.

¹⁶ Consultar ANEXO I – dados relativos ao desemprego

¹⁷ Consultar ANEXO II – Mais sobre a Agrocapital

Cenário C

Constituindo uma associação ou empresa de gestão partilhada entre, por exemplo, a Associação de Artesãos Serra da Estrela, a ADRUSE e o NESE.

Apontando como primordial propósito o impulso do espírito empreendedor, garantindo as condições básicas para a criação de um plano de negócios que futuramente se transforme num negócio capaz de crescer e se moldar a novos mercados, e que ficará alojado nas próprias instalações da *Sirius*.

Através do desenvolvimento de um plano de incubação, as empresas alojadas na *Sirius* têm a garantia de apoio ao nível logístico, consultoria especializada e acesso a uma rede de *networking* que servirá de ponto de partida para a criação do modelo de negócios através de tutorias com profissionais especializados, contemplando ainda formação específica, eventos de *networking* e outras actividades na área do empreendedorismo criativo.

Aliás, as Indústrias Criativas (e culturais) serão o mote desta nova incubadora de empresas, onde se espera que, seguindo a tendência nacional e mesmo internacional, o sector criativo seja o grande impulsionador de emprego, capaz de criar também uma nova geração de empresários, mais vocacionados para esta sociedade vertical, que se transforma a cada dia com o lançamento de produtos e serviços que vão directamente ao encontro das suas novas necessidades. A par disso, criar igualmente uma nova visão de um empreendedorismo mais globalizado, que ultrapasse as barreiras da era industrial, bastante vigentes ainda na região, e que modernize não só a forma de pensar da população local, mas também os produtos e serviços produzidos na mesma.

Através da atribuição de salas com espaço entre 21 e 60m², equipados com mobiliário, telefone, limpeza, segurança e internet, espera-se que a *Sirius* possa reunir as condições necessárias para despertar o conhecimento que, certamente, existe na região e que estará ainda em fase de subaproveitamento.

2.2 Missão

A *Sirius* tem como missão fomentar, promover e apoiar o empreendedorismo criativo, bem como ser o novo ponto de partida para o desenvolvimento da região Interior Centro através da combinação de infra-estruturas e serviços de apoio especializado, que apostem na valorização do território e na inovação e criatividade para a criação de emprego.

Visão

Ser líder no desenvolvimento de negócios a nível regional bem como estar na vanguarda na criação de produtos e serviços de cariz criativo.

Objectivos

O projecto “Criação de uma plataforma de incubação”, que pretende ser parte integrante de uma importante política empreendedora na região, apresenta como objectivos mais latos e transversais a todos os negócios envolvidos, os seguintes:

- Fomentar práticas empreendedoras e contribuir para um desenvolvimento de uma cultura empreendedora na região de Seia;
- Acrescentar valor e inovação a uma região demarcada pelo envelhecimento e abandono do território;
- Contribuir para a expansão das ideias locais e para o aproveitamento do conhecimento local, especialmente o desenvolvido nas escolas da região, como sejam a Escola Superior de Turismo e Hotelaria, a Escola Profissional da Serra da Estrela ou a Ohphicina das Artes;
- Desenvolver, aprofundar e aproveitar o conhecimento existente na região para colmatar problemas e aproveitar oportunidades do território;

A curto e médio prazo, a *Sirius* objectiva ainda, na sua área de foco:

- Tornar a plataforma o principal centro de apoio à criação e expansão de novas empresas nas áreas criativas e ambientais, dando envolvimento a projectos pontuais praticados actualmente;
- Criar relações e sinergias entre os diferentes parceiros que actuam de perto com a plataforma;
- Promover e desenvolver eventos de *networking* e actividades complementares;
- Estabelecer o elo de ligação entre os diversos *stakeholders* e as empresas, centros de investigação e ensino superior;
- Alavancar a actividade económica da região, tendo por base a melhoria da qualidade de vida das populações.

2.3 Ponto de Situação do projecto e resumo das actividades a desenvolver

“O concelho de Seia constitui uma referência maior da componente serrana da identidade nacional. Tal facto decorre da localização privilegiada na principal cadeia montanhosa, a Serra da Estrela, e de constituir o centro de um *terroir* único, o lar do mais famoso queijo português” (CEDRU, 2009: 8). Aliado a esse facto, a típica comunidade de montanha, detentora de características únicas, onde a relação entre a população e o meio envolvente incita a constantes desafios, a forte relação com a terra leva a respostas que nem sempre encontram soluções adequadas. Todavia, não se pode descurar a consolidação de uma coesão ao nível social e territorial que o concelho atingiu nos últimos decénios.

Fustigada por fortes vagas de migração e emigração, Seia tem sabido, contudo, ao longo dos diversos períodos históricos, colmatar as adversidades e procurar aproveitar as oportunidades com que se defronta. Com a vida pastoril fortemente enraizada, “a transumância permitiu estabelecer complementaridades territoriais” (CEDRU, 2009: 8) que, a longo prazo, contribuíram de forma bastante significativa para a valorização de diversas produções, o que encetou um contributo importantíssimo no reforço do tecido económico através da vasta implementação da indústria têxtil. Hoje, o sector que nas últimas décadas serviu de alavanca económica do concelho, constitui uma pequena fatia da sua base económica e comercial, influenciado pela mão-de-obra barata de outros países, pelas fracas acessibilidades aos campos fabris de outrora e por uma competitividade ao nível da relação qualidade-preço de outros tecidos que não o burél – tecido característico da Serra da Estrela.

Num sector como este, totalmente globalizado e altamente competitivo, é necessário procurar novas soluções, que se pautem pela modernização e inovação, que possam trazer para palco novamente a qualidade e a beleza dos tecidos Serra da Estrela. Este traduz a primeira área de foco da *Sirius*, que procura na criatividade um formato contemporâneo capaz de reavivar a sua imponência, devolvendo à cidade o carácter têxtil por que pautou a sua história durante diversos decénios.

A par dos tecidos (direccionado para a moda), o artesanato e a arquitectura terão também lugar de incidência na *Sirius*, onde se espera que a fruição de ambas as áreas, quer unidas, quer em separado, potencie um contributo importante para a afirmação da tradição arquitectónica serrana e, em paralelo, com as suas raízes culturais, ainda bastante fixadas na população local. A *Sirius* entende que os saberes-fazerem constituem

um importante espólio cultural da região que não deve ser esquecido, e que deverá ser aproveitado de forma a incorporar e a afirmar-se numa rede económica capaz de potenciar o seu crescimento.

A criatividade, embora se pretenda um conceito transversal a todas as áreas de actuação vigentes na *Sirius*, procurar-se-á afirmar como porta-de-entrada para áreas como o design, a produção de conteúdos multimédia e a publicidade. Com os principais objectivos de desenvolver em Seia um pólo criativo ligado a estas novas indústrias, a *Sirius* procura encontrar-se com empreendedores audazes e com um forte espírito criativo, capazes de cultivar novas áreas criativas no concelho.

No sector cultural, a *Sirius* disponibilizará ferramentas e gabinetes para alojar projectos ou ideias de negócio relacionados com o som e a imagem. Tendo em conta que nos últimos anos estes têm constituído dois pólos dinamizadores da cultura concelhia, torna-se importante disponibilizar um espaço físico que potencie o nascimento de projectos nestas áreas. Através de sons mais experimentais e das novas vanguardas da imagem, pretende-se um maior aproveitamento dos desafios que as novas paisagens sonoras despertam. Espera-se ainda que o contexto físico envolvente – a Serra da Estrela –, possa proporcionar inspiração para a concretização de projectos criativos e inovadores nas áreas supracitadas.

Por fim, indo ao encontro daquelas que são também as ambições por parte da Câmara Municipal, fazer de Seia uma cidade que se afirme ao nível ambiental. Para isso, a *Sirius* integrará também espaços destinados ao desenvolvimento tecnológico no que se refere a práticas agrícolas e ambientais.

A complementar o seu *core business*, a *Sirius*, sempre que possível, dinamizará workshops relacionados com *networking*, *business plan* e acções de marketing, entre outras actividades que poderão ser planeadas de acordo com o fluir do próprio projecto, ligadas ao fomento do espírito empreendedor.

A Figura 1 elucida as áreas-foco que serão o mote para a instalação de diversas empresas na *Sirius*.

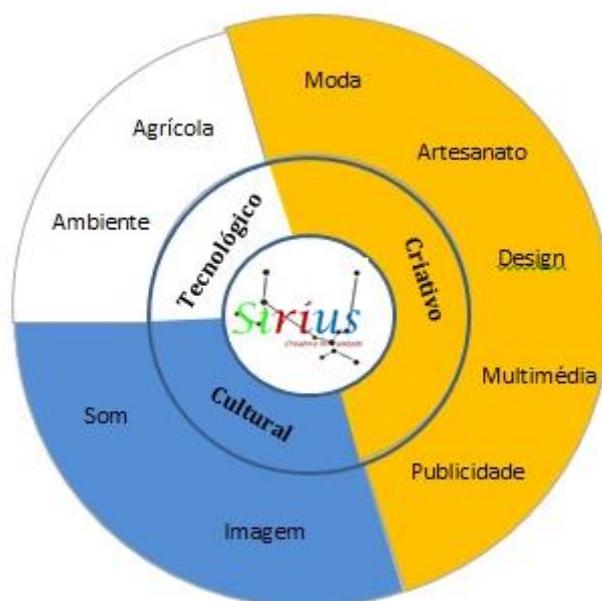


Figura 1: Áreas-foco da *Sirius*

2.4 Pontos críticos para o desenvolvimento do projecto

Embora Seia ainda não esteja equipada com uma rede *start up* ou com um *cluster criativo*, *à priori*, tal não é sinónimo obrigatório de uma inclusão bastante positiva.

O concelho, que na sua generalidade é também transversal à restante envolvente desta NUT III, depara-se com alguns aspectos que poderão influenciar positiva ou negativamente o sucesso da implementação do projecto, dado o seu peso na concretização indirecta do mesmo.

Com a chegada da segunda metade do século XX, Seia sofreu uma forte queda no seu registo populacional que se vem traduzindo até aos dias de hoje¹⁸. A migração para centros urbanos de maior dimensão, nomeadamente junto ao litoral, e a emigração para o estrangeiro, são as saídas mais procuradas para fazer face à escassez de

¹⁸ Consultar ANEXO III – Densidade Populacional

oportunidades, das quais o concelho carece. A falta de recursos humanos nesta área geográfica limita qualquer estratégia de desenvolvimento regional que o município tente implementar. Por conseguinte, a população que ainda se mantém, conta com fortes ligações ao sector primário ou ao sector terciário – de referenciar as instituições bancárias e o comércio de retalho - e um nível de escolaridade reduzido que contrasta com a faixa etária avançada. Este despovoamento traz implicações com efeitos diversos, nomeadamente:

- No funcionamento dos sistemas produtivos locais – na silvicultura, agro-pecuária, com impactes na manutenção das paisagens;
- Na gestão dos riscos, na protecção civil e na preservação da biodiversidade;
- No envelhecimento da população e consequentemente no aumento dos encargos sociais e na perda de vitalidade social e económica;
- Na perda de activos jovens e qualificados, resultando em menores índices de competitividade e capacidade de atracção de investimentos. (CEDRU, 2009: 77)

À falta de recursos humanos, Seia vê agravado o seu problema de isolamento com a carência de acessibilidades rápidas e modernas que permitam chegar à cidade por outras vias, que não as Estradas Nacionais pelas quais ainda é servida. E se na década de 90, o concelho ocupava um lugar privilegiado por ser atravessado pela principal ligação entre o interior centro e o litoral e com ligação a Espanha (N17), após a reorganização de novos eixos estruturantes da rede viária com a construção de novos troços de Auto-Estrada (AE) e Itinerários Complementares (IC) com ligações a Viseu, Guarda e à Covilhã, vieram colocar Seia num lugar de pouco destaque e de difícil acesso. Todavia, é com alguma ansiedade que se aguarda pela construção dos IC6 – Coimbra – Covilhã, com passagem no concelho, o IC7 – Seia – Celorico da Beira, com ligação à A25 e IC37- Seia – Viseu projectados para devolver a Seia a centralidade regional que lhe compete e uma ligação mais rápida e eficaz quer ao litoral, quer ao interior da Península Ibérica.

A falta de acessibilidades condiciona, desde logo, a projecção de investimentos passíveis de executar na região, facto esse que se traduziu ao longo dos anos, no encerramento das dezenas de fábricas de indústria têxtil que compunham a base do tecido industrial. A existência de um aeródromo não permitiu ainda colaborar no desempenho positivo do concelho e da região, dada a falta de utilização para transporte de pessoas e mercadorias, estando apenas confinado ao tráfego de aeronaves vocacionadas para o combate aos incêndios.

Com o sector terciário a adquirir especial importância no concelho ao nível empregador (49.6% segundo os censos de 2001), os negócios de pequena dimensão, ditos familiares, e o comércio de retalho, ganharam terreno com uma enorme parte da população empregada nos sub-sectores da Administração Pública, Defesa e Segurança Social, Outras actividades e Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais, representando 23.6% do emprego total em 2001.

No que diz respeito ao número de empresas residentes no concelho, Seia apresenta, segundo dados de 2005, 2663 empresas, o que equivale a apenas 1% do número total de empresas sediadas na região Centro, sendo as três grandes áreas ocupacionais o comércio, a construção e a indústria transformadora (CEDRU, 2009: 765). De sublinhar, nos últimos anos, a forte aposta na saúde e nos cuidados e serviços sociais destinados com particular incidência às faixas etárias mais frágeis, como sejam as crianças, através dos serviços infantis, os idosos e os deficientes, através de apoios ao domicílio, centros de dia e de noite e lares de repouso. Continuam por explorar outros segmentos do sector terciário como seja o ramo imobiliário, alugueres e serviços prestados às empresas, os transportes, armazenamento e comunicações e do comércio por grosso. O sector criativo continua ainda virgem no que toca à sua exploração para a geração de *outputs* capazes de satisfazer as necessidades de uma sociedade cada vez mais cosmopolita e direccionada para as novas áreas do conhecimento.

Por outro lado, o concelho apresenta boas perspectivas que servem de base à constituição de uma sociedade moderna e culta, com possibilidade de um enraizamento de classe criativa.

Dispõe de cuidados de saúde primários e secundários e de unidades privadas de saúde de tipo diferenciado, em diversas áreas, com a disponibilização de um hospital distrital de nível 1 (CEDRU, 2009: 43), moderno e com um alto índice de qualidade ao nível das consultas externas, que serve os concelhos de Seia, Oliveira do Hospital, Gouveia, Fornos de Algodres e Nelas. Dispõe ainda de extensões do Centro de Saúde, nas freguesias com maior índice populacional e de diversas outras clínicas médicas de âmbito privado.

A educação é também uma aposta forte do concelho, embora os índices dos últimos 15 anos sejam ainda modestos¹⁹. Com uma oferta variada e que abrange do ensino pré-escolar público e privado, até ao ensino superior, com a sediação da Escola Superior de Turismo e Hotelaria, passando por ensinamentos profissionalizantes em

¹⁹ Dado referente aos exames nacionais

numerosas áreas, onde se inserem também cursos artísticos e ligados à gestão ambiental, e ensino liceal normal. O centro de emprego e a Associação de Artesãos da Serra da Estrela complementam o sector da educação com ensino profissionalizado direccionado para uma população de faixa etária mais avançada.

No sector cultural é peremptório o papel da Casa Municipal da Cultura na educação de públicos e na diversificação de espectáculos, sendo também o marco referencial no que toca a cultura, no concelho. A polivalência da sala principal – Cine-Teatro Jardim, complementada por uma sala de menor dimensão e um auditório, e as dimensões do espaço total, tornam a CMC o palco de grande parte dos acontecimentos que a cidade proporciona. Destacam-se, no panorama nacional e internacional, o *Cine-Eco – Festival Internacional de Cinema Ambiental da Serra da Estrela*, um dos 10 integrantes da plataforma mundial de cinema com temática ambiental, realizado em Novembro; o festival Seia Jazz and Blues dedicado a estes géneros musicais e que durante diversos anos trouxe à cidade grandes nomes do panorama internacional (hoje com um cartaz reduzido ao panorama nacional por dificuldades económicas) e ainda mostras de teatro, festivais de artes plásticas (arte-X), festas dedicadas às filarmonias e folclore locais, que representam um enorme volume no que diz respeito às colectividades culturais do concelho. De referir ainda a existência do Museu do Pão (um dos museus mais visitados do país), o Museu do Brinquedo e o Museu Natural da Electricidade, sediado na primeira central hidroeléctrica do país. Estão em plano de construção para este decénio, o Museu do traje do folclore e o Museu do ambiente e Alimentação. O CISE – Centro de Interpretação da Serra da Estrela complementa a oferta cultural e também científica, afirmando-se como o principal centro de pesquisa desta NUT III, desempenhando um importante papel não só no conhecimento e investigação da mesma, como na animação e divulgação turística.

Seia permite também a prática de desportos de Inverno, beneficiando da proximidade às pistas de Esqui da Vodafone, e a prática de diversos desportos colectivos ou individuais, dada a sua cobertura ao nível de pavilhões Gimnodesportivos e do complexo desportivo de Seia, entre diversas piscinas cobertas e ao ar livre, espalhadas nomeadamente pelas aldeias de Montanha.

Por fim, e talvez aquele que completa o ex-líbris da cidade e do concelho, a sua forte vocação para o turismo, beneficiada por maravilhosas paisagens e outros atractivos turísticos peculiares, potenciadas pela Serra da Estrela. Com uma oferta diversificada ao nível do alojamento, e especial incidência pra o Turismo Rural, Seia conta também com

um hotel de 3 estrelas, 3 empreendimentos turísticos e 8 alojamentos particulares, encontrando-se em fase adiantada de construção um novo hotel de 4 estrelas. A ocorrência de neve, a prática de desportos de inverno (ainda pouco explorada), as paisagens serranas, a gastronomia e os produtos tradicionais, a cultura e as tradições locais, as aldeias de montanha, as praias fluviais (onde se insere uma das 7 melhores praias fluviais do país) ou os monumentos e outros edifícios de valor patrimonial (CEDRU, 2009: 63) complementam a vocação não só turística do concelho como também o seu potencial para receber novos habitantes.

A cidade procura, assim, ir ao encontro das novas classes sociais, onde é possível inserir a classe criativa, reconhecendo contudo, que a esse nível falta alguma diversificação de espaços, especialmente nocturnos e de carácter cultural e criativo, para a sua estabilização no concelho. Aliar a ruralidade e o ambiente à inovação e à criatividade poderá ser o marco de viragem para uma real afirmação económica do seu tecido empresarial, com particular incidência regional e, espera-se, nacional.

2.5 Potencialidades e objectivos da região

Demarcada pela sua estrutura geográfica, a Serra da Estrela vê nela própria o maior impedimento a um maior desenvolvimento social e económico. Caracterizada por declives vertiginosos, solos de pouca fertilidade, deficitárias redes viárias e vítima de um forte êxodo rural, a Serra da Estrela (enquanto NUT) apresenta um nível de vida inferior ao país mais pobre da União Europeia (Bulgária, onde o PIB per capita em poder de compra é de 41)²⁰.

Cabe, destarte, aos autarcas atrair investimentos capazes de suportar o tecido económico, outrora tão rico e agora tão fragilizado com o encerramento das fábricas de têxteis, o subaproveitamento dos recursos endógenos, o declínio das actividades pastorícias e ligadas à agricultura, que completavam os grandes potenciais económicos das NUT e que hoje contribuem para a condenação do território. Acresce o flagelo dos incêndios que ano após ano dizima a Serra da Estrela e as pequenas serras que a cercam, atirando para o limiar da pobreza quem dela vive e faz negócio.

Assim, e por forma a combater esta tendência, a qual se vem agravando ao longo do decénio, delineou-se o Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da

²⁰ In: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3323033

Estrela²¹, elaborado de acordo com o QREN, e considerando também os Programas Operacionais temáticos e o Programa Operacional da Região Centro, bem como o Proder, conduzido pela ADRUSE “que assumiu o papel de coordenação de uma equipa composta por técnicos dos três municípios envolvidos”. (PTD NUT III, 2009: 3) A mesma começa por salientar duas limitações que condicionaram o alcance do Programa e que se citam em seguida:

- A NUT III Serra da Estrela é composta por três Municípios. A pequena dimensão do território, associada à reduzida dimensão do conjunto dos concelhos que a compõem, limita, por um lado, o alcance da estratégia definida, face aos recursos existentes, limitando também a possibilidade de atrair outros financiamentos indispensáveis para aumentar a atractividade do território. De facto, se atendermos exclusivamente à realidade desta NUT III, verificamos que não existem condições para aceder aos regulamentos da regeneração urbana e das redes urbanas para a competitividade e inovação;

- As reais possibilidades de acesso a outros programas/medidas, como por exemplo o PROVERE, condicionando o alcance da articulação que a estratégia proposta exige. (PTD NUT III, 2009)

O programa citado constitui possivelmente a maior referência em termos de estudo estratégico e de objectivos para esta NUT III, pelo que será tomado como ponto de partida para o desenvolvimento do item actual.

Assim, a estratégia assenta nas potencialidades do território que deverão ser trabalhadas, tendo em vista a sua dinamização e orientando-as para a criação de riqueza. O mesmo Programa refere que “a inovação é fundamental neste processo de aproveitamento dos recursos endógenos, permitindo acrescentar valor e, simultaneamente, adequar a tradição à modernidade.” (PTD NUT III, 2009: 37)

Neste sentido, o primeiro grande objectivo regional é fazer da Serra da Estrela um pólo atractivo, “projectando-se para o exterior como um território com grandes potencialidades, mobilizadas através do Turismo.” (PTD NUT III, 2009: 37) Aqui, os dois produtos turísticos a serem realçados deverão estabelecer-se no ramo do *Touring* e do Turismo de Natureza, implementando um conjunto de acções (passíveis de serem consultadas na íntegra no documento supracitado) que visem o seu desenvolvimento.

²¹ Nota: cada objectivo definido no Programa enceta acções a desenvolver. No presente documento apenas se salientam as ligadas directamente ao projecto. As restantes poderão ser consultadas na íntegra no próprio documento.

Factor crucial para este progresso passa, como foi referido anteriormente, pela construção dos itinerários complementares (IC6, IC7 e/ou IC37) que liguem mais rapidamente e em melhores condições, centros urbanos com maior índice de população e desenvolvimento ao interior centro, em específico estes concelhos da Serra da Estrela. Todavia, estas construções não resolvem os problemas de mobilidade intra-regionais nem atenuam as dificuldades de mobilidade urbana que se afirmam como indispensáveis para a coesão territorial.

Ao nível ambiental, procuram-se respostas que corrijam os “pontos fracos do território” e que reduzam o impacto da presença humana, fomentando a consciência ecológica e permitindo transformar esta riqueza em bens transaccionáveis. Deste modo, a sua concretização “assenta na melhoria dos sistemas de abastecimento de água e tratamento das águas residuais, no aproveitamento de energias renováveis e em intervenções directas de valorização do património natural e prevenção dos riscos que ele enfrenta.” (PTD NUT III, 2009: 40)

A dimensão humana é também tida em conta neste Programa, o qual entende ser primordial “o investimento ao nível da coesão social, de forma a inverter um conjunto de debilidades existentes e que muitas vezes condicionam o seu progresso.” O estudo referencia a importância de investir quer em condições que incentivem a fixação da população, quer em condições que promovam a sua atractividade. “Desta forma, incentiva-se uma oferta integrada de um conjunto de serviços que servem a população residente e a população turística”, entre as quais se enumeram a) a formação escolar e qualificação da população; e b) os incentivos de carácter recreativo, pela importância que o bem-estar físico e psíquico do individuo representa. (PTD NUT III, 2009: 41)

Ao nível económico, importa salientar um conteúdo mais personalizado, que virá ao encontro do projecto desenvolvido no presente documento. A aposta na “competitividade da sub-região depende da sua dinâmica económica, da capacidade do território oferecer condições para a criação de actividade em meio rural, através de soluções que combinem inovação e recursos endógenos, facilitando a expansão dos negócios existentes, mas também atraindo para este território novos investidores.” O investimento em Internet, para que possa estar ao alcance de todos, numa região onde a geografia apresenta francas alterações e onde o distanciamento, por exemplo, à sede de concelho de Seia, dista 50 km para o interior da serra, representará, não apenas uma melhoria nas condições de vida das populações vigentes, mas também “uma forma de internacionalização das empresas sedeadas neste território.” Outra acção a desenvolver

diz respeito à “promoção do empreendedorismo e criação de condições para a fixação de negócios”, contando para isso com “um conjunto de entidades com *know-how* a este nível, que devem trabalhar de forma articulada na promoção do empreendedorismo, publicitando estudos realizados que identificam áreas de negócio para o território, mas também apresentando aos empreendedores soluções de acompanhamento do desenvolvimento e criação de novos negócios”. “A par da promoção do empreendedorismo, os municípios deverão criar condições para a fixação de novas unidades empresariais, através da disponibilização de espaços físicos que permitam a sua instalação, e ofereçam um conjunto de serviços partilhados, facilitando o seu arranque.” Uma terceira acção diz respeito a *Research and Development*, no qual impera a necessidade de inovação dos processos de trabalho, nomeadamente nos sectores tradicionais, “de forma a revitalizá-los e torná-los mais competitivos com o mercado actual. Nesse sentido, é de todo pertinente a ligação a Centros de Investigação e Desenvolvimento que estudem novas soluções e que fomentem a sua aproximação à economia local e aos seus recursos endógenos.” (PTD NUT III, 2009: 42 - 43) Por último, a ADRUSE aponta uma 4ª acção direccionada para o turismo e produtos locais, através do aproveitamento dos recursos endógenos do território, e os quais se primam pela elevada qualidade dos produtos já produzidos. Resta continuar a desenvolvê-los, a aprimorar as suas técnicas, e a inová-los.

De forma generalizada, estes são os principais focos de incisão para futuras medidas políticas que contribuam para alterações significativas na malha económica da região, retirando-a dos últimos lugares no que se refere à competitividade.

A um nível mais focado no concelho de Seia, parte importante da NUT III, a Câmara Municipal apresenta cinco ambições a atingir durante este decénio:

- Fazer de Seia uma cidade de referência ambiental;
- Construir uma sociedade de pleno emprego;
- Preparar os jovens para a economia do conhecimento, da inovação e do empreendedorismo;
- Criar uma governação ao serviço do cidadão e da competitividade;
- Fazer de Seia uma cidade de referência ambiental.

Tais ambições estão definidas no Plano Estratégico do Concelho de Seia 2020 através das respectivas acções estratégicas (estas acções estão disponíveis em ANEXO IV) para cada uma delas.

Para terminar, algumas notas relativas aos desejos do actual presidente da

câmara, Carlos Filipe Camelo e do seu principal adversário às próximas eleições autárquicas, Albano Figueiredo. De uma forma generalizada, CFC avança que pretende conseguir aqueles que são os desígnios da sua candidatura (“Por Seia a 100%”) “com base em seis pilares essenciais: a) criar uma estratégia de atracção de investimento e criação de emprego, promovendo o conhecimento, a inovação, a educação e a sociedade digital; b) reforçar a aposta no crescimento sustentável, reforçando a competitividade [de Seia e da Região] ao nível turístico e económico; c) lutar por um crescimento inclusivo, através do apoio à economia social como forma de criar mecanismos de envelhecimento activo e, ao mesmo tempo, aumentar a sustentabilidade do nosso vasto parque de equipamentos sociais; d) criar uma agenda que promova qualificações, novos empregos e atracção de investimento; e) lutar pela afirmação nacional do concelho de Seia nos domínios da energia, nos domínios turísticos e no domínio ambiental; e f) implementar mecanismos de atracção de novos residentes, medidas de estímulo à natalidade e inversão ao êxodo populacional.” O mesmo refere ainda que nas antigas instalações da MRG (edifício aqui caracterizado no Marketing-Mix – produto) “serão criadas áreas de incubação, (...) adequando as áreas empresariais aos novos desafios e promover o empreendedorismo por forma a tornar Seia um município de topo ao nível da competitividade.”²²

Na mesma fonte, surge também a entrevista ao seu principal opositor Albano Figueiredo que “pretende que Seia seja um concelho de cultura, de empreendedorismo para os jovens e dinamismo na economia social”. Albano faz também referência às instalações da MRG, colocando-as ao dispor (caso ganhe as eleições de Setembro) dos jovens “que queiram iniciar ou desenvolver o seu primeiro projecto empresarial”²³.

Em suma, é possível alinhar os principais objectivos estratégicos da Região com os objectivos do presente projecto, interagindo em conformidade com aquelas que são as valências da região, promovendo o despertar de uma consciência mais empreendedora, mais criativa e mais solidária com o ambiente.

2.6 Apresentação, motivação e objectivos do promotor

A criação de uma plataforma de incubação com o seu *core business* ligado às indústrias criativas, é uma ideia original de Filipe Metelo.

²² In Jornal Porta da Estrela, Julho 2013: 10 - entrevista política ao autarca Filipe Camelo

²³ *Ibid* Julho 2013:8

Natural de Valezim, freguesia incorporante do concelho de Seia e distrito da Guarda, Filipe conhece de perto a ruralidade do concelho e as suas dificuldades aos variados níveis.

Com o principal objectivo de alavancar o tecido económico do concelho, através da modernização dos negócios e da implementação de políticas empreendedoras, Filipe pretende combater a precariedade e o abandono desta região Centro, através da criação de uma plataforma *start up*, que despolete para uma consciência moderna de aproveitamento dos recursos endógenos e não só, com que o concelho foi abençoado. Motivado pela possibilidade de contribuir para a mudança que, com alguma vagareza o concelho vai atravessando, e ciente das potencialidades que o mesmo enceta, tem como outros objectivos contribuir para uma mudança drástica na mentalidade ainda vigente em grande parte da população, em parte, claro, pelo avultado número de população idosa residente e pela consciencialização geral das potencialidades da região. Porém, estas noções poderão não ser as suficientes, quando a Administração Central continua a dar primazia a grandes centros urbanos, delegando para segundo plano pequenas e médias cidades com enormes potencialidades de desenvolvimento, mas que requerem um avultado investimento, especialmente em redes viárias, para o seu sucesso.

3. Plano de Marketing

3.1 Análise estratégica do marketing

3.1.1 Envolvente

A próxima etapa vai permitir conhecer mais pormenorizadamente todos os agentes envolvidos directa ou indirectamente na elaboração desta incubadora de *start-up*, de forma a compreender como as várias alíneas influenciam a possibilidade de implementação da ideia no concelho.

a) Factores Geográficos

A geografia portuguesa é pautada por características peculiares. O território, ainda que de pequena dimensão encontra-se fortemente povoado na região litoral do país, encostado ao Oceano Atlântico, com um foco populacional bastante concentrado em dois grandes pólos que constituem a Área Metropolitana de Lisboa e a Área Metropolitana do Porto. O estudo realizado em 2010 pela Augusto Mateus & Associados para o então Ministério da Cultura, indica que a taxa de empregabilidade no sector cultural e criativo é da ordem dos 45% na região da Grande Lisboa, demarcando de forma acentuada as discrepâncias entre esta e as restantes áreas distritais do país.

Na NUT III, correspondente à Serra da Estrela, a situação geográfica exerce um enorme pesar quando o tema é o desenvolvimento regional. O constante atraso nas concretizações dos PRN, cujo principal objectivo é trazer eficazes e eficientes acessibilidades à região, tem limitado a construção e o investimento nacional e internacional. As deficitárias ligações aos principais centros urbanos e as oportunidades criadas com a chegada da Auto-Estrada ao lado sul do Maciço Central (ligação à Covilhã) perfilharam um trajecto económico que se ressentiu do lado Norte em prol do desenvolvimento do lado sul.

Ainda assim, a cidade está bem servida de novas áreas para construções de diversos ramos, com a sua localização no sopé da montanha. Este posicionamento geográfico potencia um crescimento a nível turístico (com uma forte aposta nesse sentido por parte do município e do investimento privado), industrial (com o lançamento de uma nova zona industrial) e social (através do lançamento de novos equipamentos e medidas de cariz social).

b) Factores Demográficos

Segundo dados da plataforma *Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo* da Fundação Francisco Manuel dos Santos, a população portuguesa tem aumentado nos últimos anos, embora esse aumento seja pouco acentuado (Ver Quadro 1), e tem alcançado um índice de Esperança Média de Vida com valores recorde (Ver Quadro 2).

Grupo Etário / Anos	2001	2011
0-14	1 656 602	1 572 546
15-64	7 006 022	6 966 564
+65	1 693 493	2 022 504
Total	10 356 117	10 561 614

Quadro 1. População por Grande Grupo Etário População Portuguesa

(Adaptado de Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo)

Sexo / Anos	2001	2011
Feminino	80,4	82,3
Masculino	73,4	76,4
Total	76,9	79,5

Quadro 2. Esperança Média de Vida da População Portuguesa

(Adaptado de Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo)

Estes Índices não são acompanhados pela NUT III que revela um decréscimo acentuado da população no decénio 2001 – 2011, como consta na Figura 4.

Grupo Etário / Anos	2001	2011
0-14	6 799	4 792
15-64	31 169	26 336
+65	11 927	12 609
Total	49 895	43 737

Quadro 3. População por Grande Grupo Etário Serra da Estrela

(Adaptado de Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo)

A juntar ao decréscimo populacional de que a Região foi alvo, enfrenta outro grave problema demográfico: o envelhecimento da sua população, que se agrava com a

baixa qualificação dos recursos humanos com menos de 65 anos. Estes aspectos condicionam fortemente a competitividade da Região em todos os sectores.

A estrutura de povoamento da Serra da Estrela caracteriza-se ainda por uma grande dispersão da população e pela inexistência de centros populacionais especialmente relevantes. (PTD NUT III: 9). Na verdade, esta área apenas alberga duas cidades – Seia e Gouveia, e seis vilas – Fornos de Algodres, Vila Nova de Tazem, São Romão, Loriga, Paranhos da Beira e Santa Marinha. Os restantes 146 lugares mais ou menos populacionais conferem-se em aldeias e lugares censitários. Os censos revelam ainda que 4,5% da população reside em locais classificados como isolados. Isto resulta numa necessidade imperativa de desenvolver condições com vista à criação de uma rede consolidada do sistema urbano sub-regional, com especial atenção à requalificação urbana.

c) Factores Económicos

Já foi referida anteriormente a fraca capacidade desta NUT III aliciar investimento nacional ou estrangeiro de forma a relançar o seu tecido económico. Já foram referidas também as principais causas desse atraso económico. Importa agora clarificar outros itens que possam influenciar positivamente o relançar da economia serrana.

De uma forma generalizada e comum aos três concelhos da Serra da Estrela, todos eles apresentam espaço específico onde se localizam as Zonas Industriais. Porém, é notório que existe um *deficit* na forma como é feito o acolhimento industrial, o que emana a rápida necessidade de mudança. Esta pode gerar-se através de infra-estruturas melhoradas e capazes, que respeitem as regras de ordenamento e ambiente e que ofereçam serviços de manutenção e logísticos que incentivem a fixação de novas empresas (PTD NUT III: 28).

O turismo surge como a área com maior incidência de enfoque actualmente e poderá representar a rampa de lançamento para um momento de viragem no concelho (e em toda a Região da Serra da Estrela). É salutar que se abram os horizontes para novos modelos de negócio, novos produtos, novos *labels*, novas técnicas de marketing, que permitam chegar ao consumidor de forma mais eficaz. Os recursos endógenos, as vivências da serra, os saberes-fazeres e as tradições, a qualificação de uma mão-de-obra melhorada, as acessibilidades e o acesso facilitado às novas tecnologias de informação e comunicação deverão ser os trilhos a definir para um concelho e uma região que

queiram vingar na contemporaneidade. Acresce ainda o potencial de ordem agrícola e ambiental, o qual pode e deve despertar para um interesse tecnológico do ponto de vista da agricultura e do ambiente, com a necessidade de investimentos que contribuam para a afirmação (especificamente) da cidade (de Seia) quer em tecnologia agrícola, quer em boas políticas ambientais.

A base familiar pela qual se pautam grande parte das empresas sediadas na zona apontam para um rudimentar sistema tecnológico que se tem reflectido no mercado. As poucas inovações tecnológicas e as fracas políticas instituídas não caminham no sentido de aproximação e de vanguarda tecnológica que culmine num aumento da competitividade da NUT III a nível nacional.

Prova deste retrocesso, a figura 2 mostra o grau de competitividade das várias NUTs do país, onde se vê claramente, a fraca inferência da Serra da Estrela

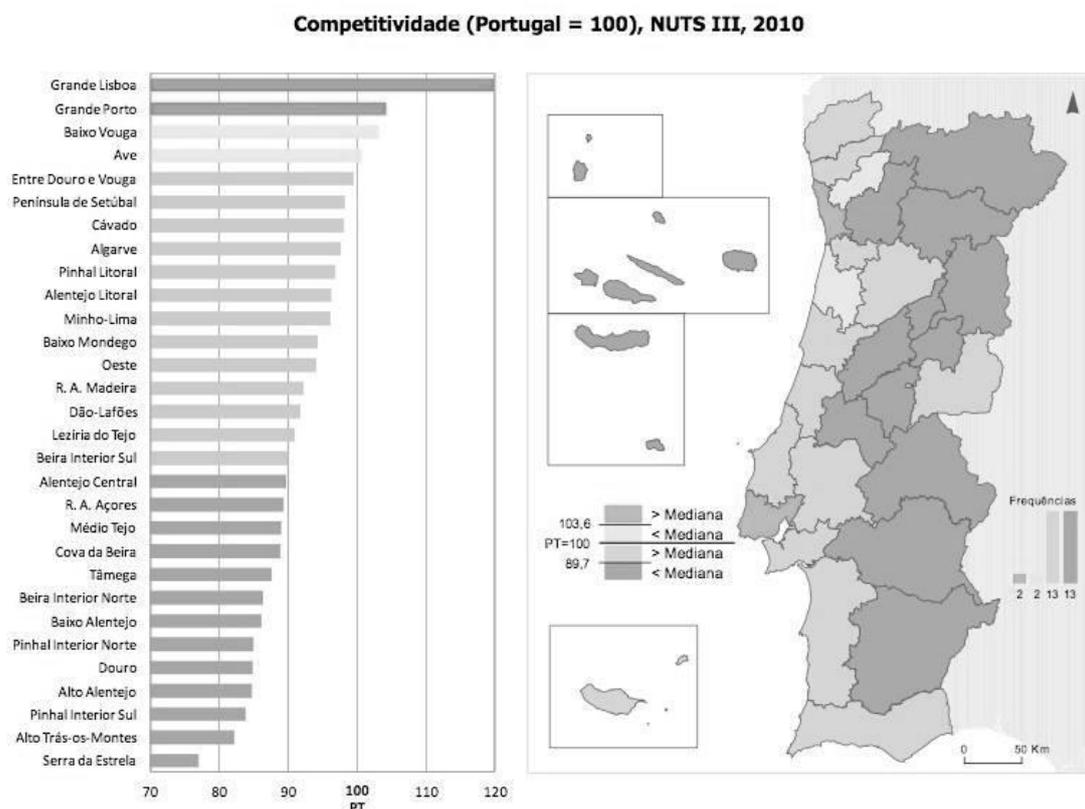


Figura 2. Índice de Competitividade das NUTs III

Este índice pretende captar o potencial em termos de recursos humanos e infra-estruturas de cada sub-região, para o seu desempenho em termos de competitividade, bem como o grau de eficiência na trajetória seguida (medida pelos perfis educacionais, profissionais, empresariais e de produção) e, ainda, a eficácia na criação de riqueza e na capacidade demonstrada pelo tecido empresarial para competir no contexto

internacional.²⁴

Contribuir para o aproveitamento do *Know-how* e fornecer ferramentas que possibilitem a concretização desse *Know-how* em *business model* e que favoreçam a criação de novas actividades é a aposta da *Sirius* por via a contornar os valores anteriores.

d) Factores Ambientais e Sociais

Ao nível ambiental, a NUT apresenta, segundo dados publicados pelo INE (indicadores de 2005) uma quase total amplitude relacionada com o abastecimento de água bem como uma boa cobertura das estações de tratamento de águas residuais (ETAR). Ao nível dos recursos eólicos, o território foi pioneiro no seu aproveitamento, fazendo alterações drásticas na paisagem com a implementação de ventoinhas um pouco por todos os cumes da serra.

Nas infra-estruturas relacionadas com a fauna e a flora, salienta-se o Centro de Interpretação da Serra da Estrela – CISE, e o seu importante contributo no estudo, catalogação e educação ambiental bem como a sua flexibilidade para difundir acções que se destinem à promoção do turismo de natureza.

Ao nível social destaca-se a rede de Escolas do Município, com boas condições em todos os anos de escolaridade, a oferta académica para o equivalente ao 12º ano através de cursos profissionais e científicos, a rede de equipamentos relacionados com a segurança social e as políticas e prémios implementados com vista a fornecer um maior apoio social a quem dele mais carece.

²⁴ In <http://www.pordata.pt/Quadro+Resumo>

3.1.2 Mercado

O mercado da *Sirius* combina-se com o público-alvo de cada empresa incubada. Tal significa que a Plataforma terá um mercado alargado dados os focos das empresas se distribuírem por áreas criativas, culturais e tecnológicas, indo do som ao ambiente, da moda à agricultura, do artesanato aos meios publicitários.

3.1.3 Concorrência

Com o propósito de analisar a viabilidade da implementação da Plataforma de incubação, nas suas diversas vertentes, importa catalogar e enumerar as várias entidades que, de algum modo, exercem produções que poderão ser concorrenciais com os diversos sectores que a *Sirius* incluirá. Destarte, pretende-se compreender se essa concorrência poderá constituir uma ameaça ao bom funcionamento do projecto ou, ao invés, clarificar se o terreno é fértil ao cultivo de novos saberes e novas visões.

Em seguida, surgem os diversos projectos / negócios que poderão influenciar positiva ou negativamente o lançamento de um centro *start-up*. Ressalva para as diversas associações presentes na região que, não sendo concorrência directa, poderão formar um colectivo interessante na promoção de novos produtos e serviços a sair da *Sirius*. Por ordem alfabética:

AASE (Associação de Artesãos da Serra da Estrela): Criada em 1992 por iniciativa de um pequeno grupo de artesãos do concelho de Seia, a AASE surgiu com o primeiro intuito de identificar e organizar a capacidade de oferta dos artesãos do concelho. Com a crescente dinâmica que rapidamente se percebeu existir, não tardou a sofrer uma ligeira transformação para uma associação de cariz regional da Serra da Estrela. Representante da Federação Portuguesa de Artes e Ofícios para a Região Centro, passam pela associação todos os processos de candidatura à Carta de Unidade Produtiva Artesanal localizados na Região Centro. Organiza desde 1993 a Mostra anual de Actividades Artesanais da Serra da Estrela e conta com cerca de 300 associados, dos quais mais de meia centena já apresentou os seus processos para o recolhimento de artesã. Entre a organização de eventos pontuais e o desenvolvimento de parcerias estratégicas em múltiplas áreas, a AASE é o principal rosto do artesanato na região e uma mais-valia no

impulso à criação artesã.²⁵

ADRUSE (Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela): Nascida em 1991, a ADRUSE é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública que promove, apoia e realiza um aproveitamento mais racional das potencialidades endógenas dos concelhos que integram a sua área de actuação, através de iniciativas próprias ou em acordo com organismos oficiais, privados, nacionais ou internacionais, tendo em vista o desenvolvimento rural e a melhoria das condições de vida das populações. Responsável pelo Centro Rural do Alto Mondego (conjunto de aldeias localizadas no concelho de Gouveia), actua também na aplicação de acções de formação profissional. Assume-se actualmente como uma unidade imprescindível no universo das acções de desenvolvimento local e regional, um importante contributo para a sua área de intervenção que abrange a totalidade dos concelhos de Celorico da Beira, Fornos de Algodres, Gouveia, Manteigas e Seia.²⁶

NERGA (Núcleo Empresarial da Serra da Estrela): Constituído em 1984, o NERGA é uma associação empresarial, sem fins lucrativos e de utilidade pública cujo âmbito territorial é o distrito da Guarda. Agrupando um grande número de empresas pertencentes aos mais diversos sectores de actividade, o NERGA assume-se como um verdadeiro agente de desenvolvimento socioeconómico e de valorização das potencialidades da Região. Disponibiliza aos seus associados formação profissional, um centro de Novas Oportunidades, apoio às empresas, organização de eventos, laboratório de comunicação e imagem e ainda assessoria jurídica. Com certificado de Gestão da Qualidade, e creditada pela DGERT, o NERGA é também uma delegação da Associação Industrial Portuguesa e poderá constituir um bom parceiro no desenvolvimento de novos negócios locais.²⁷

CACE (Centro de Apoio à Criação de Empresas): CACE iniciou a sua actividade a 1 de Maio de 1995, oferecendo serviços de apoio directos à criação e desenvolvimento de empresas, através de disponibilização de espaços para serviços (9 módulos) e indústria (5 módulos), durante um período não superior a três anos, prestando um conjunto de

²⁵ In www.aasestrela.com

²⁶ In <http://www.adruse.pt/apresentacao.aspx>

²⁷ In <http://www.nerga.pt/Nerga/tabid/56/Default.aspx>

serviços de tutoria e acompanhamento, consultoria, formação, auditoria/diagnóstico, apoio às empresas em criação, obtenção de financiamentos externos e promoção da criação de redes de cooperação inter-empresas, entre outros. O organismo pertencente ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) tem como objectivos a aposta no “aprofundamento de parcerias” com associações empresariais e com o ensino profissional, politécnico e universitário, na procura de empresas inovadoras. Actualmente encontra-se com pouco dinamismo.²⁸

BLC3 (Plataforma para o desenvolvimento da região Interior Centro): A Associação **BLC3** – Plataforma para o Desenvolvimento da Região Interior Centro, BLC3, é a primeira entidade em Portugal criada para o desenvolvimento das Biorrefinarias (2ª e 3ª geração) e da Bioeconomia e “Smart Regions”. Sediada em Oliveira do Hospital, a BLC3 tem como missão desenvolver, apoiar e aplicar o conhecimento avançado em prol do desenvolvimento de um novo modelo de valorização do território e de fixação de massa crítica em regiões subdesenvolvidas, dando suporte e promovendo iniciativas de tecnologia competitiva e empresariais de elevado potencial. O nome da associação apresenta duas marcas/imagens que estão na génese dos objectivos da sua criação:

- 1) BLC3 (Biomassa Lenho-Celulósica e 3 de 3G – Microalgas) integrando o desenvolvimento das dimensões biorrefinarias, bioprodutos substitutos dos derivados de petróleo, resolução e minimização dos problemas dos grandes incêndios florestais, valorização de recursos lenho-celulósicos e valorização de efluentes e de materiais contaminados; e
- 2) Plataforma para o Desenvolvimento da Região Interior Centro, esta marca representa o projecto da Associação como um todo e assente no princípio da criação, desenvolvimento e implementação de um projecto de Bioeconomia e de “Smart Regions”, que permita o desenvolvimento integrado sustentável de territórios e respectiva replicação. Este modelo está a ser aplicado, principalmente, a uma região piloto (Arganil, Góis, Oliveira do Hospital e Tábua) e tem por objectivo que o mesmo possa ser replicado por outras regiões de Portugal ou a nível internacional, com características, problemas e oportunidades semelhantes.

²⁸ *In*

<http://www.portadaestrela.com/index.asp?idEdicao=383&id=16986&idSeccao=3694&Action=noticia>

Complementa-se ainda noutras áreas através de um Centro de Apoio a Projectos de Ideias Inovadoras (CAPI), Centro Tecnológico de Inovação (CTI), Clube de Jovens Agricultores e Clube de Jovens Empreendedores. Esta plataforma poderá ser um importante parceiro estratégico no que toca ao desenvolvimento de tecnologias associadas ao ambiente e à agricultura.²⁹

Outras pequenas empresas: Existem ainda, num número elevado na região, empresas de base familiar que ao longo dos anos se foram estabelecendo no mercado (regional) mas que denotam algumas falhas na compreensão e alteração dos seus métodos de produção com vista a saciar uma sociedade cada vez mais globalizada. Dessa forma, e porque a *Sirius* poderá ser um impulso para algumas dessas empresas, surge uma lista dividida por cada uma das áreas-foco da start-up, onde é possível agregar algumas empresas de pequena dimensão. Nota importante para a área criativa e tecnológica, onde as possibilidades de integração são inúmeras:

Tecnológico	Criativo	Cultural
	<u>Artesanato</u>	
	Bucha e Pinga	
Agroavenida	Cameo Artesanatos	
António J. Martins	Carlos Neves Rocha	Fotógrafos
Almeida	O celeiro	Ophicina das Artes
Curso, Lda	<u>Design, multimédia e publicidade</u>	Colégio de Música
Agro Almeida e Filhos	Riscus	de Seia
Armando P. Estrela	Paulo Duque Santos	Galeria de Arte Paz
Nogueira (produção de azeites e vinagres)	Malhas Isabel	de Espírito
	<u>Moda</u>	Collegium
Agroestrela	Climapeles	Musiccum
Agriseia	Curtumes	
Distarmel	Estrelapeles	
Ecoestrela	SeiaCouro	
	Vodrages	
	Malhas Pinto Lucas	

Quadro 4. amostra de PME's na região de Seia, Oliveira do Hospital e Gouveia

²⁹ Fonte: <http://www.blc3.pt/index.php/pt/sobre-nos/apresentacao>

O conjunto de centros de incubação e plataformas de apoio à criação de novas empresas tem crescido ao longo dos últimos anos e reparte-se um pouco por toda a região Centro, onde se encontra, inclusive, a melhor incubadora de base tecnológica a nível mundial³⁰ - Instituto Pedro Nunes. Porém, a criação de fluxos económicos e financeiros difere à medida que as incubadoras estão localizadas mais para interior, bem como no impacto social e no desenvolvimento da região. A tabela seguinte evidencia as principais características de todos os centros de incubação da região Centro.³¹

	Nº empresas incubadas	Capacidade de espaços de incub.	Base	Gestão
Incubadora da AIRV – Viseu	8	18	Indiferenciado	Privada
Centro de Negócios do Soito – Sabugal	17	23	Indiferenciado	Pública
IEFF – Incubadora da Figueira da Foz	Nd	24	12 p/ serviços 12 p/ empresariais	Privada
IPN - em Coimbra	7 laboratórios	nd	Tecnológica (física e digital)	Privada de utilidade pública
Incubadora de Albergaria-a-Velha	12	nd	Tecnológica	Privada
Incubadora de Óbidos	16	15 + 29 inc. virtual	Indiferenciado	Privada
Incubadora do Tagus Valley – Abrantes	28	18	Tecnológica	Privada
Ninho de Empresas de Mortágua	1	6	Indiferenciado	Pública
Incubadora do Parkurbis – Covilhã	Nd	31	Tecnológica	Privada
Incubadora da OPEN – Marinha Grande	10	24 serv. 8 ind.	Indiferenciado	Privada
Biocant Park, em Cantanhede	13	13	Biotecnologia	Privada

³⁰ http://www.publico.pt/economia/noticia/instituto-pedro-nunes-e-a-melhor-incubadora-de-base-tecnologica-a-nivel-mundial_1467244

³¹ Nota: todas a informações foram retiradas dos respectivos sítios online

Incubadora de Empresas de Idanha-a-Nova	16	16	Indiferenciado	Privada
IEUA – Universidade de Aveiro	14	16	Tecnológica	Privada
IDD – Leiria	nd	24	Indiferenciado	Privada
CETA – Arganil	3	15	Indiferenciado	Pública
MINI HABITAT – Penela	5	nd	Indiferenciado	Privada
Casa das Indústrias Criativas, Penela	4	7	Indústrias Criativas	Pública
Parque de Negócios - Alcobaça	3	3	Indiferenciado	Pública
Incubadora da WRC –Curia Anadia	9	12	Tecnológico	Privada
BLC3 – Oliveira do Hospital	nd	8	Biorrefinarias e Bioeconomia	Privada
CACE - Seia	4	12	Indiferenciado	Pública

Quadro 5. Incubadoras da região Centro

3.1.4 Consumidor

Tratando-se de um Centro de Incubação que presta serviços e apoio logístico a novas empresas e/ou organizações, é nos recursos humanos destas que se centra o consumidor. Assim, os empreendedores, gestores, funcionários das empresas incubadas e da Plataforma completam o leque de consumidores directos, usufruindo das instalações, de apoio especializado e de ferramentas que contribuam para um saudável desenvolvimento dos seus projectos.

3.2 Análise SOAR

A análise SOAR consiste numa ferramenta de planeamento estratégico que vê as suas preocupações assentarem directamente nos pontos fortes da organização/empresa e nos resultados que esta poderá ser capaz de atingir.

Com uma abrangência a todas as áreas funcionais da organização/empresa, a SOAR difere da comumente usada SWOT, por não se concentrar nas ameaças e nas fraquezas denotadas. Além disso, revela-se uma análise mais flexível e escalável, no sentido em que o planeamento e a tomada de decisões poderão ser ajustados consoante as suas necessidades, e permite uma menor resistência à mudança, minimizada pela possibilidade de estabelecer metas e objectivos a curto-prazo, o que culmina na produção de resultados mais satisfatórios.

A partir de uma análise com maior ampliação à NUT III, englobando os concelhos de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia, e ajustando estas dificuldades com as do Corredor Urbano da Serra da Estrela (Oliveira do Hospital, Seia e Gouveia), para uma triangulação mais incisiva no território, foi possível obter uma caracterização mais completa da região. Partindo desse princípio, foram posteriormente estabelecidas as principais directrizes que se coadunem com aqueles que são os objectivos da Plataforma, focando os principais aspectos internos. Através de cinco factores chave – territoriais, ambientais, humanos, económicos e institucionais – delineou-se a seguinte análise soar³²:

³² Nota: serviram de base a esta análise soar os documentos camarários do *Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela* e o *Plano Estratégico Seia 2020*.

S: Pontos Fortes

- Pertinência do projecto
- Novidade de áreas vocacionais
- Inexistência de um modelo de negócio semelhante
- Apoio logístico, jurídico e de consultoria
- Rede própria de network / parcerias
- Proximidade aos empreendedores
- Ferramentas de desenvolvimento criativo e empresarial (*team challenges, meetings e workshops*)

O: Oportunidades

- Boa cobertura educativa da região e aposta na qualificação da população
- Existência de equipamentos culturais e de lazer
- Existência de equipamentos sociais para as diferentes faixas etárias
- Existência de saberes-fazer nos sectores tradicionais
- Existência de um aeródromo
- Existência da *label* “Serra da Estrela”
- Intenção de concretização do PRN 2000, com a criação de novos Itinerários Complementares
- Potencial das energias renováveis e conseqüente desenvolvimento da consciência ecológica
- Pólo turístico da Serra da Estrela
- Existência de incentivos e programas de apoio a “DIY” (*do it yourself*)
- Escassez de concorrência na área cultural
- Existência de infra-estruturas ligadas ao ambiente (CISE, CERVAS, Pq. Biológico)
- Dimensão territorial da NUT III
- Contexto concorrencial dos territórios

A: Ambições

- Aumento do PIB *per capita*
- NUT III mais competitiva
- Aumento do potencial económico da região
- Existência de produtos de qualidade
- Investimento em inovação e criatividade
- Afirmação em tecnologia ambiental e agrícola
- Diversificação da oferta cultural e criativa (contribuição indirecta)
- Consciência criativa, artística e ambiental

R: Resultados

- Sucesso das empresas incubadas
- Resultados dos processos de incubação
- Alargamento da rede de parceiros
- Alargamento a novos mercados
- Aproveitamento das competências e conhecimento produzido/ adquirido na região
- Excelência nos serviços da plataforma (consultoria e *networking*)
- Dados da Semana do empreendedorismo, *team challenges*, CGI

Breve análise da SOAR

A análise interna do projecto permite analisar dois vectores distintos: o potencial interno, baseado nos pontos fortes do projecto, e o potencial externo que fala sobre a influência do meio e que poderá condicionar o desenvolvimento do projecto.

Ao nível interno, a *Sirius* tem do seu lado a pertinência do projecto pelas características que enceta, pela resposta que pode trazer para o meio e por poder contribuir de uma forma que se espera bastante positiva para alavancar a economia local.

Através da produção de novas marcas e produtos associados à *label* Serra da Estrela, com uma estratégia de negócio que se afirme mais moldada às actuais condições económicas, as empresas incrementadas nos espaços da *start-up* beneficiarão ainda de um acompanhamento contínuo bem como da sua carta de parcerias e rede de *network*.

Dadas as características do projecto, os resultados traduzir-se-ão segundo o sucesso das empresas incubadas e da sua área de actuação (e sucesso) no mercado. Essencialmente este será o primeiro indicador de resultados. Porém, os números advindos das candidaturas/ inscrições, dos participantes nas actividades extra-incubadora e no *feedback* do meio completam os dados mensuráveis que traduzem as aspirações da *Sirius*. Esta ambiciona ainda contribuir fortemente para despoletar o potencial económico da região, tornando-a mais atractiva e competitiva com os restantes territórios nacionais.

Ainda que não analisadas microscopicamente as fraquezas do projecto, importa referir que estas são essencialmente de cariz humano e económico. A constante perda de competitividade que resulta do fluxo migratório acentuado da região, atiram a Serra da Estrela para os últimos lugares no que toca a investimento nacional e internacional, empurrada também pela deficitária rede rodoviária que chega ao concelho e pelos constantes atrasos na introdução de factores inovadores.

De ressaltar o esforço para as boas práticas ambientais e a existência de equipamentos ligados ao conhecimento da natureza, em especial da Serra da Estrela, um importante pólo turístico nacional que ao longo dos últimos anos foi alvo de poucas intervenções que visassem a melhoria das suas condições, em detrimento de outras regiões do país. Nota para os valores investidos em redes rodoviárias rápidas (Auto-Estradas e IP's) em distritos como o de Leiria ou Aveiro, os quais apresentam um hiato quando comparados com a distrital da Guarda ou Coimbra.

3.3 Estratégias do Marketing

3.3.1 Objectivos estratégicos do Marketing

A *Sirius* pretende afirmar-se no mercado como uma plataforma de incubação pioneiro na exploração dos recursos endógenos através da criatividade, baseado na economia do conhecimento, de forma a alavancar o tecido económico concelhio e regional. A criatividade é, aliás, um ponto fulcral no seu funcionamento. Nela se procurará a chave para fazer frente ao sucessivo recuo do mercado económico da Região.

E porque a indústria é, ainda, o principal impulsionador do desenvolvimento social e económico, nela reside o ímpeto para congregar a geração de emprego e

riqueza. Nessa perspectiva, a *Sirius* visiona contribuir para esse crescimento, de forma criativa e sustentável, afirmando-se como uma referência no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

Tornar Seia uma cidade mais inovadora e contribuir directa e indirectamente para a sua afirmação no mercado nacional e internacional como uma *Greentown* fazem também parte dos planos dada plataforma, onde o marketing terá particular incidência, fazendo o paralelo entre o sector criativo e o sector agrícola.

Com vista a aproveitar a riqueza da heterogeneidade e dos contrastes paisagísticos e culturais, a *Sirius* fomentará também o desenvolvimento de um espírito empreendedor na comunidade, através do lançamento de problemáticas, dinâmicas, desafios e outras actividades passíveis de desenvolver no centro ou em local exterior.

O último grande objectivo do marketing prende-se com o aumento do dinamismo cultural e criativo da cidade, procurando através dos seus serviços chamar (indirectamente) residentes e turistas à região da Serra da Estrela, relançando o turismo e a economia local.

3.3.2 Segmentação e *targetting*

O *focus* do projecto dirige-se a empreendedores que demonstrem interesse em lançar o seu negócio e que não tenham reunidas tais condições, nem possuam as capacidades logísticas para o fazer. De igual modo, organizações que estejam em fase de desenvolvimento de um novo produto ou serviço, podem também instalar-se na plataforma de Incubação, beneficiando de todas as vantagens que ela oferece para a criação de negócio.

3.3.3 Proposta de Valor

Tendo por base a criatividade e o aproveitamento do conhecimento, a *Sirius* pretende despertar a consciência inovadora, facultando condições [logísticas, de consultoria e jurídicas] para o emergir de novos produtos e serviços criativos e de rápida ascensão no mercado, como se espera através do investimento no sector tecnológico – ambiente e agricultura. Para isso é fundamental constituir uma rede de *networking* que lhe permita mais visibilidade e interacção com outros *partners* que contem com experiência de mercado, fazendo posteriormente a ponte com os *stakeholders*.

3.3.4 Posicionamento e missão

O esforço para se estabelecer numa malha industrial fragilizada, aliado à qualidade dos serviços que a *Sirius* oferece deverão ser as *reasons to believe* do projecto que se pauta por valores de inovação, criatividade, qualidade da oferta e adaptabilidade.

Oferecendo benefícios como uma boa rede de contactos, um espaço físico moderno e criativo, sentido de pertença e possibilidade de crescimento de mercado, bem como um constante incentivo à formação e aquisição de competências, estes constituem também os *discriminators* que se interligam com a missão do projecto, no sentido em que são a alavanca para fomentar, promover e apoiar o empreendedorismo criativo, apostando na valorização do território e na inovação e criatividade para a criação de emprego.

Os benefícios são fundidos através das seguintes *reaons to believe*, enquadradas no esforço e na qualidade da *Sirius*:

- Uma rede de *networking* entre empresas e centros de incubação com experiência no mercado, que partilhem do espírito de entreatajuda e crescimento mútuo e na partilha de competências;
- Um espaço que permita criar e produzir serviços e produtos que se diferenciem dos convencionais espaços industriais, tocado de contemporaneidade e ruralismo;
- Procurar-se-á que dentro do centro se fomente o sentido de pertença, onde saberes-fazeres tradicionais, vanguarda tecnológica e pensamento criativo funcionem em harmonia;
- Através de uma rede de parceiros nacionais e internacionais, alcançados pelo rompimento dos trâmites normais da indústria, espera-se contribuir para o franco crescimento das empresas incubadas nos respectivos mercados;

O conhecimento e a partilha do saber são uma das bandeiras que a *Sirius* pretende hastear, através da organização de eventos internos e/ou externos, onde se procurará acompanhar as várias tendências, a partilha de experiências e a aquisição de competências que culminem na crescente formação pessoal e profissional dos empreendedores e/ou funcionários.

3.4 Marketing-Mix

3.4.1 Produto

O produto associado ao presente projecto constitui-se numa plataforma de incubação *start up* que, como anteriormente referido, pretende trazer a Seia uma nova visão do sector empresarial, criando condições para que novos negócios possam fruir, com um acompanhamento especializado ao nível da consultoria, apoio institucional e rede de contactos.

Apoio Logístico

Para isso, conta com um imóvel pertencente à Câmara Municipal de Seia, na zona industrial à entrada da cidade, com sede na Avenida Terras de Sena. O edifício que foi sede da construtora Manuel Rodrigues Gouveia - MRG, tem três assoalhadas – cave, rés-do-chão e primeiro andar. A figura 3 evidencia a estrutura da plataforma.³³



Figura 3. Estrutura física da *Sirius*

Com uma área total de 1382.2m², o edifício distribui-se por 531.6m² para cada um dos andares inferiores (cave e r/c) e 319.5m² para o andar superior. Todo o *core business* do centro estará distribuído pelos três andares.

A cave albergará um espaço destinado a empresas ligadas à área tecnológica. e contará com uma área de 60 m²- ANEXO V – Figura 1. Dispõe ainda de acesso a uma casa de banho. O restante espaço destina-se a arrumações e espaços amplos para a

³³ Nota: A planta do edifício e respectivos espaços nomeados no ‘Produto’ encontram-se no ANEXO V.

realização de actividades a desenvolver pela plataforma. Carece de iluminação solar em grande parte da área.

O Rés-do-chão disponibilizará quatro espaços para incubação, dois na frente esquerda do edifício numa área de 55 m² - 27m² para cada uma das empresas – e 88.8m² nas traseiras do edifício – 44m² para cada uma das empresas - todas elas de âmbito cultural e criativo. O restante espaço constituirá num espaço aberto e multifuncional, espécie de *foyer*, onde funcionará a recepção, três gabinetes administrativos que servirão de apoio aos serviços da plataforma e dois WC.

No primeiro piso estarão concentradas as empresas de cariz criativo, com possibilidade de integração de uma empresa tecnológica, a actuar numa área de 51 m². Os restantes cinco espaços dividem-se em áreas entre os 21m², 23 m², 25m², 30m², e 35m². O piso estará igualmente equipado com dois WC, um em cada extremidade do andar. Albergará ainda, ao longo dos seus 55m² uma sala multiusos, para usufruto quer da *Sirius*, quer das empresas incubadas.

Dada a área do edifício, este poderá ainda dispor de um pequeno espaço de cafetaria.

Os projectos a incorporar a plataforma relacionar-se-ão, de forma preferencial, de acordo com as áreas descritas na Figura 1. A recordar: o eixo tecnológico com projectos na área do ambiente e da agricultura; o eixo cultural com projectos na área do som e da imagem; e a área criativa, com projectos de design, multimédia, publicidade e moda. Porém, haverá sempre receptividade a projectos de outros âmbitos, que pela sua importância, poderão também ser integrados. Exemplo prático: projectos na área da gastronomia.

A plataforma disponibiliza ainda a possibilidade de incubação virtual. Embora pouco explorada neste projecto, em traços gerais ela permitirá numa primeira fase a utilização da morada das instalações da plataforma, a recepção de correio e a utilização da sala de reuniões (sete horas mensais).

Consultoria *Sirius*

A *Sirius* oferece serviços de consultoria especializada focados no desenvolvimento de práticas empresariais, através de uma equipa de profissionais, que acompanha o processo de elaboração do plano de negócios até à sua implementação no mercado. Presta ainda apoio nos domínios da estratégia, gestão geral e marketing.

Além do acompanhamento durante a implementação, a plataforma procurará facilitar o acesso a fontes de financiamento e constituição de uma rede de parceiros de negócio, bem como acesso a espaço de trabalho e partilha de escritórios.

Imagem gráfica

Sirius é a constelação mais brilhante no céu e contém uma das primeiras estrelas a aparecer no caminho dos pastores aquando das longas transumâncias em direcção aos campos altos da serra. A mesma que lhe deu o nome de Estrela, e que é a base para a imagem gráfica da plataforma que se completa com o desenho de toda a constelação e com a distinção das três áreas-foco – verde, tecnológico; vermelho, criativo; azul, cultural. O slogan *'creative mountain'* pretende ser um impulso na procura de soluções alicerçadas na criatividade, afirmando dessa forma a região de montanha como um local prático, proactivo e criativo no foro empresarial, focado para uma integração global.³⁴



Figura 4. Logotipo

³⁴ Consultar em ANEXO VI as restantes versões do logotipo.

Benefícios e critérios de integração

Pela preferência em criar um negócio nas instalações da *Sirius*, os empreendedores usufruem ainda dos seguintes benefícios³⁵ nos primeiros dois anos:

- Entrada gratuita nas Piscinas de Valezim
- Vale de 10 espectáculos indiferenciados na Casa Municipal da Cultura (anual)
- Um fim-de-semana numa das casas de Turismo Rural da NUT III (anual)
- Acesso gratuito ao Centro de Equitação de Carragozela
- Cedência de um terreno cultivável.

O processo de candidatura procede-se através do preenchimento do ficheiro de inscrição – ver ANEXO VII– que será posteriormente analisado segundo os seguintes critérios:

- Potencial de integração do projecto na plataforma;
- Mais-valia económica e potencial de desenvolvimento regional;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Idoneidades do promotor;
- Nível de inovação e diferenciação da ideia/projecto;

Desta forma espera-se vencer o atraso tecnológico e criativo, contribuir para a formação e qualificação das pessoas directa e indirectamente ligadas à plataforma, estimular a cooperação entre empresas, criando sinergias que de outra forma dificilmente existiriam, desenvolver programas que permitam a sua orientação imediata no meio rural e potenciar a eficiência e a formação de uma moderna cultura empreendedora.

³⁵ Válido para duas pessoas

3.4.2 Preço

O valor mensal do produto traduz-se, numa primeira instância, nas rendas directas advindas da cedência das instalações. Nesse sentido, o Quadro 6 descreve individualmente o valor a auferir por cada um dos espaços, ao valor de 7€/m², ao qual acresce posteriormente o valor mensal de suporte dos fornecimentos e serviços externos, baseado nos 100€:

Área do espaço em m ²	Valor mensal área/€	Valor final em €
21 (7€/m ²)	147	247
23 (7€/m ²)	161	261
25 (7€/m ²)	175	275
27 (7€/m ²)	189	289
30 (7€/m ²)	210	310
35 (7€/m ²)	245	345
44 (7€/m ²)	308	408
51 (7€/m ²)	357	457
160 (7€/m ²)	1120	1220

Quadro 6. Valor mensal de aluguer em função da área

Acrescerá, ao valor do produto, as receitas provenientes das vendas directas de cada empresa, numa percentagem a definir posteriormente pela associação.

3.4.3 Comunicação

De forma generalizada, o plano de comunicação tem dois alvos de incidência: numa primeira instância os empreendedores e/ou empresas que se pretendam alojar na *Sirius*, e num segundo ponto, as empresas e/ou população que pretenda adquirir os produtos e/ou serviços proporcionados pela plataforma.

O principal meio de comunicação e promoção será o *website*, transversal a ambos os alvos e desenhado de forma a permitir uma navegação fácil, rápida e organizada, cujo design inovador e a constante actualização de conteúdos pretende atrair a atenção de novos empreendedores e da população geral. Nele poderão ser encontradas todas as informações relativas ao funcionamento do Centro, das empresas incubadas e das actividades desenvolvidas ou a desenvolver por ambas. Com o crescente *boom* na

informatização de negócios e empresas, esta ferramenta torna-se crucial para dinamizar o seu teor empresarial e chegar mais longe.

O Facebook complementa uma importante ponte entre o lado interno da incubadora e o seu meio, graças à facilidade de partilha de informação e imagens, e a rapidez com que é possível fazer novas actualizações. Por outro lado, a rede social JoinCube permite uma dinâmica mais acentuada dentro da equipa da plataforma, de forma que esta se conecte com o conhecimento, aumente a produtividade e o compromisso³⁶. Inicialmente permite até 15 membros, numa versão *Start up*, com um espaço de 5 gb e a possibilidade de 2 grupos, o que permite um acesso completo entre todos os intervenientes do Centro ao mesmo embrião informativo.

A *Sirius* procurará, ainda, desenvolver uma semana de empreendedorismo regional, que envolva os municípios de Seia, Gouveia, Oliveira do Hospital e Fornos de Algodres, e no qual se debatam problemáticas, se discutam estratégias e se encontrem soluções, num formato menos convencional – a realizar, possivelmente, nas ruínas da Quinta da Cecília em Valezim – e que lance desafios quer aos intervenientes, quer à população de forma generalizada.

Acrescem diversas tipologias de concursos e desafios mais vocacionados para alunos e professores como os *team challenges*, inspirados em concursos internacionais como *Leadership Tournament* (AIESEC) ou o Global Management Challenge (SDG + Jornal Expresso), onde os concorrentes são desafiados a colmatar falhas simples no concelho / região, por exemplo; concursos de ideias inter-escolas, alargado às NUTs III mais próximas – Serra da Estrela, Pinhal Interior Sul, Cova da Beira e Beira Serra.

As acções de promoção da região estarão ainda na ordem de trabalhos. Dê-se o exemplo do tecido de burel, de qualidade reconhecida mas já caído em desuso pela substituição por malhas sintéticas. A este se pretende devolver o estatuto de tecido de excelência, estando em vista a possibilidade de acções de marketing generalizadas (de cariz nacional) que publicite e aguçe a criatividade necessária para fomentar um novo crescimento dos têxteis na Serra da Estrela.

Por fim, está também na calha de actividades a desenvolver, por meio da comunicação com a sociedade, a realização de *meetings* dentro e fora de portas, que promovam a criatividade ao mesmo tempo que abraçam as potencialidades proporcionadas pela serra– *meeting* baseado em odores da Serra da Estrela, por exemplo - e que sirvam também de vanglória da cultura regional e de actividades ligadas a este

³⁶ Informação retirada de <http://www.joincube.com/pt>

sector criativo, tais como desafios mensais relacionados com temáticas propostas pela Plataforma e a participação nos encontros nacionais e internacionais de incubadoras e outras feiras de negócios.

3.4.4 Distribuição

A *Sirius* dispõe de sede física com uma sala multiusos, o que lhe permite organizar, cooperar e dinamizar actividades ligadas aos diversos sectores presentes, inclusive colóquios ou encontros anuais dedicados a certas temáticas. A título de exemplo, *talk* dedicado à moda: o burel, dinâmicas e tendências.

Contará também com um sítio *online* onde serão facultadas as principais informações da Plataforma, toda a burocracia legal obrigatória, incluindo formulário de candidatura, planos de actividades, notícias respeitantes às empresas incubadas e articulação quer com os sítios online das empresas, quer com os parceiros estratégicos.

A plataforma poderá ainda ter um espaço físico e/ou online que albergue o Clube de Geração de Ideais, por forma a dinamizar actividades pela região da Serra da Estrela e a levar o empreendedorismo a escolas e outros centros de ensino, fomentando a máxima *Do it yourself*.

3.5 Justificação das áreas-foco

“A consolidação e aprofundamento da terciarização das economias a uma escala planetária, em articulação com a afirmação das cidades como pólos determinantes de consumo e criação de riqueza” conferem “os grandes factores económicos e sociais de mudança com impacto relevante na configuração das actividades culturais e criativas, (...) no domínio da produção e difusão de bens e serviços”. (Mateus, 2009: 5)

Este foi o ponto de partida para a definição dos segmentos que a *Sirius* mais tinha interesse em explorar. Primeiramente, a crescente dependência do sector terciário e dos seus serviços e produtos, ao mesmo tempo que se procura investir também em tecnologia para o sector primário.

Feita a junção de ambos, o primeiro enfoque da plataforma destina-se a um pólo tecnológico na área do ambiente e/ou agricultura que procure na vanguarda tecnológica novos mecanismos capazes de responder adequadamente àqueles que são os grandes [novos] problemas da agricultura. Explorar técnicas, reutilizar materiais, inovar mecanismos. Apostar em diferentes visões e ir ao encontro de soluções mais capazes, mais modernas, mais amigas do ambiente. Aproveitar os recursos da Serra da Estrela

para potenciar uma nova vaga na utilização das Energias Renováveis, desde o vento à água, passando pela biomassa. Contribuir para a afirmação da região como uma zona verde e de vanguarda ambiental, ao mesmo tempo que canaliza o conhecimento e energia vindo das escolas da região ligadas ao ambiente, são os principais objectivos deste segmento tecnológico.

Dados que complementam a aposta na agricultura e/ou ambiente:

- Parque Natural Serra da Estrela: É a maior área protegida de Portugal e ocupa uma superfície de cerca de 1.000 Km². Corresponde ao maciço montanhoso da Serra da Estrela que é essencialmente granítico mas possui alguns afloramentos de xisto³⁷.
- Ensino secundário e profissional especializado:
Cursos de Electromecânico de refrigeração e climatização, técnico de protecção civil, Gestão Florestal e ambiental e Técnico de Energias Renováveis³⁸: aproximadamente 65 alunos
- Investimentos da administração central em energias renováveis, especialmente através da colocação de ventoinhas ao longo de todo o eixo sul e sudeste do maciço central e da aprovação da barragem hidroeléctrica de Girabolhos.
- PROVERE/ QREN 2014-2020

O segundo vector de aposta da Sirius vai ao encontro do sector cultural, num concelho que conta com dois eventos nacionais, mas cuja real exposição vai pouco além das fronteiras concelhias. Exemplo disso é a forte aposta do município no Cine-Eco, através do festival de cinema ambiental, procura alertar para uma consciência de preocupação ambiental e com os recursos existentes. Nesse sentido, e porque Seia convive numa relação de simbiose com a Serra da Estrela, importará explorar novas áreas de negócio relacionadas com o som e com a imagem, onde a região possa servir de pano de fundo ou mote de inspiração na concepção de produtos e serviços inovadores. Descobrir, diferenciar e inovar paisagens sonoras. A epígrafe para despoletar espírito empreendedor numa vertente cultural que é aposta do concelho ao nível lúdico e recreativo e que o poderá ser também ao nível económico e de competitividade.

³⁷ In <http://www.rt-serradaestrela.pt/index.php/pt/>

³⁸ In: Agrupamento de Escolas de Seia; Agrupamento de Escolas de Gouveia; Agrupamento de Escolas de Fornos de Algodres, Escola Profissional da Serra da Estrela;

Dados que complementam a aposta no sector cultural (som e imagem):

- Formação especializada em música e ensino articulado com as Escolas – *Collegium Musicum*: 70
- Alunos em cursos artísticos liceais: aproximadamente 90
- Empresas ligadas ao som e imagem: 35³⁹
- Colectividades ligadas à música: 38⁴⁰

Por fim, o último vector da Sirius acompanha a tendência nacional no que diz respeito à exploração de novos modelos de negócio pela utilização do conhecimento como resposta, enquadrado em soluções criativas. Assim, as tecnologias de informação e comunicação são fundamentais para o conhecimento e crescimento de um meio que está em franco desenvolvimento e cuja importância ao nível nacional e mundial é já claramente denotada. A predisposição para alterar os trâmites em vigor no que respeita a pensar e agir face a novos problemas, em paralelo com um desfloramento saudável de uma classe criativa, conceberão à cidade em primeiro lugar, e à região por conseguinte, a estabilização dessa mesma classe criativa, a qual [como faz referência a revisão de literatura nos capítulos dedicados à criatividade] acarreta novos modelos de olhar, pensar e viver o dia-a-dia.

Dados que complementam a aposta no sector criativo:

- Estudantes das áreas criativas: aproximadamente 80⁴¹
- Empresas: aproximadamente 25
- Revitalização dos têxteis Serra da Estrela, especialmente o burel.

³⁹ Inclui Fotógrafos, lojas de Multimédia e empresas de som

⁴⁰ Inclui essencialmente Filarmónicas

⁴¹ Formação Geral em Artes, Cursos profissionais de Multimédia

3.6 Estimativa de custos do Marketing

O plano de marketing presentemente descrito culmina no Quadro 3, o qual representa os custos associados à comunicação e distribuição e às respectivas acções a desenvolver.

Acção	Custo (em €)
Website	1000
JoinCube	60
Semana do Empreendedorismo	3000
Team Challenges	500
Acções de promoção da região	4000
Meetings e workshops	7500
Clube Geração de Ideias(CGI)	100 a 500 anual
TOTAL CUSTOS	16.160 a 16.460€/anual

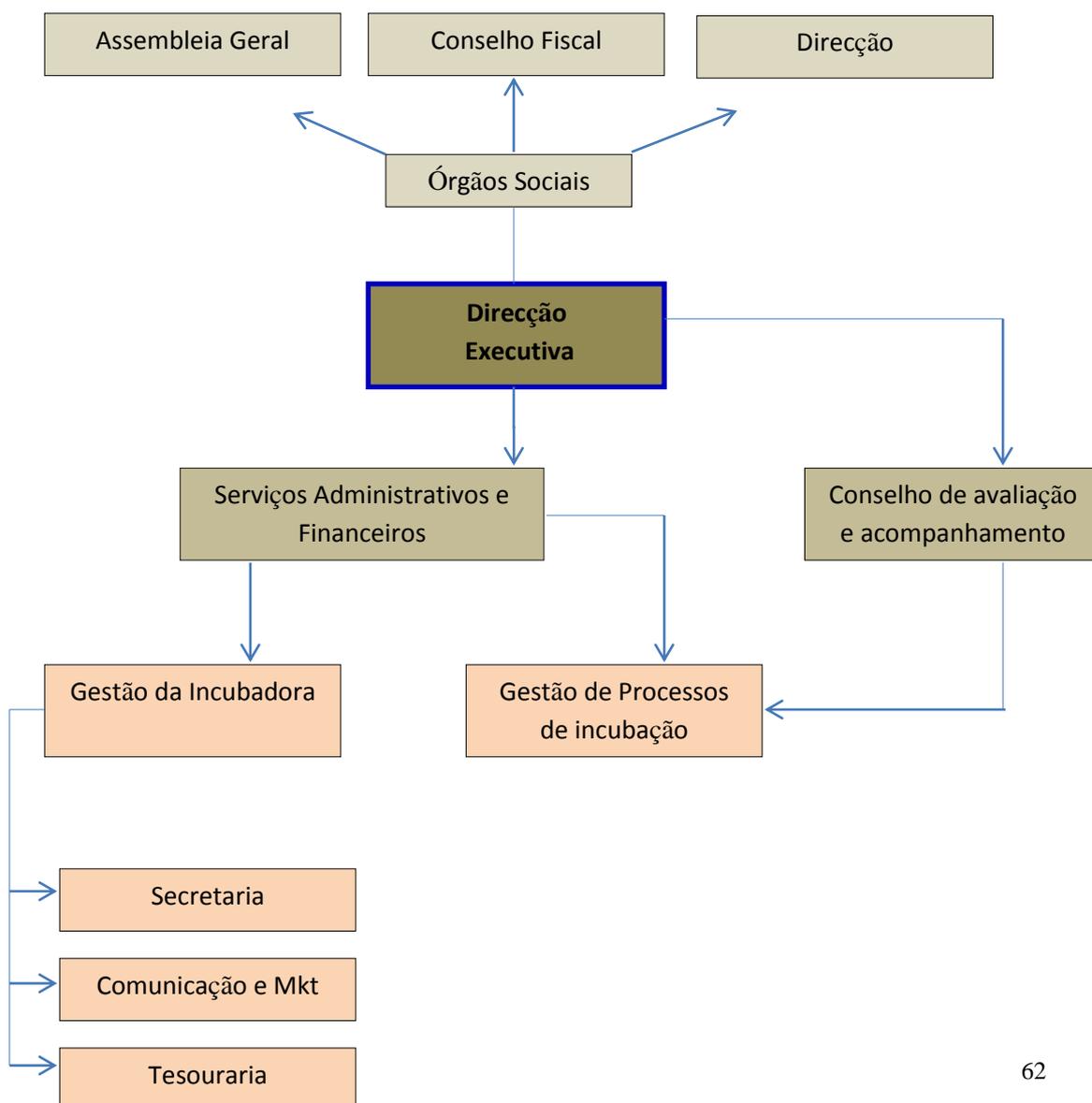
Quadro 7. Custos de Marketing

4. Planeamento Organizacional

A organização da *Sirius* funcionará como um todo consistente, onde se espera que, através da proximidade das partes, seja possível exercer uma gestão democrática e eficaz para o bom funcionamento do centro e das empresas incubadas. No *model governance* proposto, as funções de administração cabem à Direcção Executiva que tem poderes de gestão e que delega nos órgãos sociais as funções de fiscalização, direcção e assembleia geral.

Caso o Município não faça a gestão da plataforma, mas seja parte integrante, terá uma coordenação paralela dos projectos através de um Conselho de avaliação e acompanhamento. Em cenário de gestão totalmente privada, esse Conselho passa a exercer as funções directas de Gestão de Processos de incubação.

4.1 Organigrama estrutural do Centro



5. Plano Financeiro

Ao iniciar a análise financeira importa conhecer e clarificar os valores das taxas em vigor, os quais terão um forte impacto nos fluxos monetários e financeiros da plataforma. O Quadro 8 reflecte, de acordo com os dados do Banco de Portugal, esses valores, a aplicar em território continental.

Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%

Quadro 8. Pressupostos Gerais: valores das Taxas em vigor em Portugal Continental

Partindo das actuais taxas, o quadro seguinte mostra a obtenção de receitas da *Sirius*. O modelo utilizado na análise financeira tem por base o disponibilizado no sítio *online* do IAPMEI, pelo que as predefinições não foram alteradas. Assim, as vendas referem-se à cedência de espaço e ao lucro advindo de actividades complementares.

O primeiro foco de rendimento directo diz respeito à Incubação Física. Partiu-se do pressuposto que num primeiro ano a plataforma teria 50% da sua lotação ocupada – 5 empresas –, crescendo para 75% no segundo ano e atingindo a totalidade a partir do terceiro ano. Para chegar a estes valores foi tido em conta o valor a pagar por metro quadrado (7 euros) e o total de meses em incubação (12 meses) atendendo às percentagens de ocupação do espaço.

A Incubação Virtual, destinada a empresas que não queiram ter colaboradores, que escolham Seia por oferecer condições favoráveis à iniciação de negócios ou pela

preferência regional em relação aos grandes centros urbanos, terá capacidade para disponibilizar sala de reuniões ou recepção de correspondência, entre outros serviços.

Para a utilização deste espaço *online* prevê-se a instalação de cinco empresas numa fase inicial, ao valor de 30 euros mensal, com possibilidades de crescimento para dez no segundo ano, quinze empresas no terceiro até ao limite de vinte empresas no quarto ano. O valor total das receitas refere-se a um período de doze meses.

A terceira fonte de rendimento refere-se a *workshops* e outras acções de dinamização, dinamizadas pela plataforma e que abrangem áreas ligadas à criação de negócios, marketing, empreendedorismo, gestão de recursos, criatividade entre outras temáticas que se revelem interessantes no enquadramento dos projectos incubados e nas suas ambições, fazendo a ponte com aqueles que se revelem ser também os interesses da comunidade. Com uma periodicidade de 10 *workshops*, à perspectiva de um *workshop* mensal⁴², e um primeiro ano com uma média de dez inscrições ao valor limite de 75€, espera-se que este serviço possa crescer nos anos seguintes até um limite de 20 participantes por *workshop*.

Por fim, foi ainda considerada por uma questão de prudência, a possibilidade de *sponsors* integrarem a viabilidade financeira do projecto, quer através de apoios em géneros, quer através de apoios monetários.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Incubação Física	18.388	26.515	39.015	40.185	41.391	42.633
Quantidades vendidas	219	306	438	438	438	438
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	7,00	7,21	7,43	7,65	7,88	8,11
Incubação Virtual	1.800	3.708	5.729	7.868	8.104	8.347
Quantidades vendidas	5	10	15	20	20	20
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	30,00	30,90	31,83	32,78	33,77	34,78
Workshops	7.500	11.588	15.914	16.391	16.883	17.389
Quantidades vendidas	100	150	200	200	200	200
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	75,00	77,25	79,57	81,95	84,41	86,95
Sponsors	0	0	0	0	0	0
TOTAL	27.688	41.810	60.657	64.444	66.377	68.368

Quadro 9. Estimativa das vendas

⁴² com interrupções no mês de Agosto e Dezembro

Finalizado o cálculo das receitas, obtém-se que: num primeiro ano o valor das receitas é de 27.688€. Este valor tende a crescer ao longo dos anos influenciado pela subida da taxa de ocupação da incubação física e virtual, e pelo aumento no número de participantes em *workshops*.

O próximo quadro evidencia a margem bruta do projecto. Esta margem traduz a um valor de 5% dos gastos variáveis, que serão pagos à Câmara Municipal de Seia de três em três meses, liquidando até 15 de Abril o valor relativo ao primeiro trimestre, e assim sucessivamente. A escolha desta modalidade deve-se ao facto de as taxas cobradas aos municípios, enquanto entidades públicas, terem preços mais competitivos.

CMVMC	Margem Bruta
MERCADO NACIONAL	
Incubação Física	95,00%
Incubação Virtual	95,00%
Workshops	95,00%
Sponsors	

Quadro 10. CMVMC

Nesse seguimento, o próximo quadro traduz apenas os encargos suportados pela plataforma, como é o caso do técnico oficial de contas, com um honorário mensal de 300€, a comunicação 200€, 200€ para despesas de deslocação e 700€ destinados aos serviços de limpeza (pessoa + produtos). Para cobrir os preços das telecomunicações, negociar-se-á com a operadora um valor mais competitivo ajustado a um programa de incubação.

					2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Honorários	23%	100%		300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Comunicação	23%	100%		200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Despesas de representação	23%	100%		200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		700,00	8.400,00	8.652,00	8.911,56	9.178,91	9.454,27	9.737,90
TOTAL FSE					16.800,00	17.304,00	17.823,12	18.357,81	18.908,55	19.475,80
IVA					3.312,00	3.411,36	3.513,70	3.619,11	3.727,69	3.839,52
FSE + IVA					20.112,00	20.715,36	21.336,82	21.976,93	22.636,23	23.315,32

Quadro 11. Fornecimentos e serviços externos

Relativamente aos colaboradores da plataforma, a *Sirius* contará com um Director e um Gestor de Projectos remunerados inteiramente pela associação. Porém, é ainda necessário uma administrativa municipal, remunerada pela entidade camarária. O Quadro 12 traduz os valores a auferir cada um dos trabalhadores remunerados pela plataforma.

Remuneração base mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	900	927	955	983	1.013	1.043
Gestor de Projectos	700	721	743	765	788	812

Quadro 12. Remuneração mensal – gastos com pessoal

Estes valores incluem o incremento anual (vencimento + sub. Almoço). Será depois posto em marcha um plano que permita receber voluntários, estágios internacionais ou outro tipo de estágios, para que possam desenvolver projectos que assegurem a continuidade e subsistência da plataforma.

A Reserva de Segurança e Tesouraria constitui-se num valor de 5000€, que servirá para honrar qualquer compromisso enquanto a plataforma não auferir as primeiras receitas.

O próximo quadro representa o valor do investimento a suportar pela plataforma, que se traduz num investimento em material de escritório de 6000€. Acresce o valor do site, orçamentado em 1000€, o que perfaz um investimento inicial de 7000€.

Equipamento Administrativo		6.000
Equipamentos biológicos		
Outros activos fixos tangíveis		
Total Activos Fixos Tangíveis		6.000
Outros activos intangíveis		1.000
Total Activos Intangíveis		1.000
Total Investimento		7.000
IVA	23%	1.380
Total		7.000

Quadro 13. Investimento

Todavia, para que o projecto arranque são necessários 12 500€ para fazer face a todas as despesas iniciais enumeradas anteriormente. Note-se a importância em arranjar associados públicos e privados para fazer fluir o projecto.

A demonstração de resultados seguinte traduz, de forma generalizada, como varia a situação patrimonial da plataforma durante os primeiros cinco anos. Num balanço entre os proveitos e os custos, é possível verificar que o Resultado Operacional nos primeiros dois anos (2014-2015) se encontra em valores negativos, que se agravam no Resultado Líquido. Contudo, ao terceiro ano nota-se uma inversão nestes valores, o que traduz indicadores favoráveis ao desenvolvimento do projecto.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	27.688	41.810	60.657	64.444	66.377	68.368
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	1.384	2.091	3.033	3.222	3.319	3.418
Fornecimento e serviços externos	16.800	17.304	17.823	18.358	18.909	19.476
Gastos com o pessoal	30.379	31.291	32.230	33.196	34.192	35.218
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-20.876	-8.875	7.572	9.667	9.957	10.256
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.833	1.833	1.833	1.500		
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-22.710	-10.708	5.738	8.167	9.957	10.256
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	1.430	2.175	1.850	1.305	696	23
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-24.140	-12.883	3.889	6.862	9.261	10.233
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-24.140	-12.883	3.889	6.862	9.261	10.233

Quadro 14. Demonstração de resultados

Como anteriormente referido, os indicadores são favoráveis ao desenvolvimento deste projecto. Note-se o quadro seguinte para verificar esta informação, traduzida nos indicadores financeiros e económicos, onde se repercute o retorno do investimento ao terceiro ano de trabalho.

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		51%	45%	6%	3%	3%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-87%	-31%	6%	11%	14%	15%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	-185%	-101%	30%	58%	78%	84%
Rendibilidade do Activo	-174%	-84%	45%	70%	83%	84%
Rotação do Activo	212%	329%	472%	549%	556%	563%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	207%	53%	-19%	-50%	-205%	179%
INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	-89%	-193%	-161%	-117%	-38%	47%
Solvabilidade Total	53%	34%	38%	46%	73%	189%
Cobertura dos encargos financeiros	-1588%	-492%	310%	626%	1430%	44873%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	0,32	0,25	0,34	0,46	0,73	1,89
Liquidez Reduzida	0,32	0,25	0,34	0,45	0,72	1,87

Quadro 15. Indicadores económicos, financeiros e de liquidez

Para finalizar o plano financeiro, o último quadro evidencia a avaliação final do projecto. Nela se constata que o valor actual líquido (VAL) é superior a zero e a taxa interna de rendibilidade (TIR) é superior a 10%, o que se traduz num crescimento ao ano de 28.20%, mostrando uma vez mais a rendibilidade interna do projecto.

O valor traduzido pelo *payback period* ilustra o grau de liquidez atingido ao sexto ano, em função do investimento.

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	-28.493	-8.609	3.496	6.205	6.742	7.638	112.933
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-28.493	-7.700	2.795	4.432	4.300	4.349	57.356
	-28.493	-36.193	-33.398	-28.966	-24.665	-20.317	37.039
Valor Actual Líquido (VAL)	37.039						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-43%	-24%	-11%	28%
Taxa Interna de Rentibilidade	28,20%						
Pay Back period	6 Anos						

Quadro 16. Avaliação final

Em suma, procura-se com este projecto alicerçar as bases económicas da região, introduzindo conceitos criativos que permitam satisfazer as necessidades comuns através da concepção de novos produtos e serviços. Nesse sentido, ressalva-se o forte impacto na comunidade, que se espera frutuoso, quer para a plataforma, quer no sentido de desenvolver valores de empreendedorismo e ideias de negócio para fazer face aos problemas do dia-a-dia. É notória ainda a importância da Câmara Municipal, enquanto entidade pública, na promoção deste tipo de serviços que auxiliem os empresários municipais ou regionais a lançar a sua ideia de negócio.

O último apontamento diz respeito à gestão da plataforma, onde se fará um esforço para gerar mais receitas, promover candidaturas a incentivos monetários e à realização de novos projectos.

6. Conclusão

No fecho deste projecto importa referir alguns aspectos que ficaram em falta ou não foram devidamente aprofundados.

Inicialmente, a provisão de um estudo de mercado mais detalhado e que fosse directamente ao encontro de potenciais empreendedores ou de outros já estabelecidos no mercado com aspirações a novas ambições.

Por outro lado, o contacto com a totalidade dos potenciais parceiros. Este contacto não foi praticamente efectuado, sendo apenas contactada a Câmara Municipal de Seia e um contacto informal quer com a Associação de Artesãos da Serra da Estrela, quer com a BLC3.

Do projecto constariam ainda entrevistas a directores de algumas incubadoras da região centro que, por falta de tempo e agenda, não foi possível realizar.

Para terminar, ambiciona-se que o presente projecto possa facultar ferramentas que visem estimular a competitividade regional através de processos inovadores na criação de negócios tendo como meta o desenvolvimento de recursos humanos, sociais e económicos que tornem possível um crescimento sustentado e sustentável de mercado.

Apoiado na análise financeira anterior, espera-se que os indicadores traduzam a alavanca peremptória para um desenvolvimento global de ideias, projectos e fluxos monetários.

7. Referências bibliográficas

Monografias

- Duarte, C. e Esperança, J.P. .2012. *Empreendedorismo e planeamento financeiro*. 1ª edição. Lisboa: Edições Sílabo. pp.59 - 64
- Florida, R. 2004. *Cities and the creative class*. 2004. London: Routledge Taylor & Francis Ltd.
- Hall, P. and Pfeiffer U. 2001. *Urban future 21 - A global agenda for twenty-first cities*. New York: E&FN Spon. p. 16
- Helbrecht, I. 2004. *Bare geographies in knowledge societies - creative cities as text and piece of art: two eyes, one vision*. Creative Cultural Knowledge Cities Vol.30. pp.191-198
- Howkins, J. 2001. *The creative economy - how people make money from ideas*, 2002. UK: Penguin Books Limited. pp.13, 30-35
- Jacobs, J. 1961. *The death and life of great american cities*. 2011. New York: Modern Library.
- Landry, C. and Bianchini, F. 1995. *The creative city*. 2002. London: Demos. p.18
- Lopes, A. S. 1998. *Desenvolvimento regional: problemáticas, teorias e modelos*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa
- Mumford, L. 1961. *The city in history: it's origins, it's transformations, and it's prospects*. 1989. New York: Harcourt, Brace & world. p. 191
- Nickerson, R. S. 1999. *Enhancing creativity*. In Sternberd, *Handbook of creativity*, New York: Cambridge University Press.
- Storper, M. 1997. *The regional world*. New York: The Guilford Press. p.238
- Tavares, A. A. 1995. *Civilizações pré-Clássicas*. 1ª edição. Lisboa: Universidade Aberta.
- Sternberg, R. 1999. *Handbook of creativity*. chap 12: Creativity and Knowledge: A challenge to theories. 2004. USA: Cambridge University. p. 226
- Scott, A. 2000. *The cultural economy of cities*. 1st edition. California: SAGE Publications Inc. p. IX

Papers

- Carlos Vargas 2011. *Paper #2*. p.2

- Crane, L. 2007. *Creative industries districts: An innovative concept for an innovative time*. Paper for conference: *When creative Industries Crossover with Cities*, Hong Kong

Online

- PIB *per capita*. Acedido em Maio, 2013:

<http://www.eugeniorosa.com/Sites/eugeniorosa.com/Documentos/2011/9-2011-Graves-assimetrias-regionais-mantem-se.pdf>

- Creative Tempabay. Acedido em: Julho, 2013: www.creativetempabay.com

- http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3323033

- *Pordata*: base de dados do Portugal Contemporâneo, Fundação Francisco Manuel dos Santos: <http://pordata.pt/quadro+resumo>

- Associação de Artesãos Serra da Estrela. Acedido em: Agosto, 2013: www.aasestrela.com

- ADRUSE. Acedido em: Agosto, 2013: <http://www.adruse.pt/apresentacao.aspx>

- Nerga. Acedido em: Agosto, 2013: <http://www.nerga.pt/Nerga/tabid/56/Default.aspx>

- BLC3. Acedido em: Julho, 2013: <http://www.blc3.pt/index.php/pt/sobre-nos/apresentacao>

- País com *PIB per capita* mais baixo. Acedido em Maio, 2013: <http://www.portadaestrela.com/index.asp?idEdicao=383&id=16986&idSeccao=3694&Action=noticia>

- JoinCube. Acedido em: Agosto, 2013: www.joincube.com/pt

- Melhor incubadora do mundo. Acedido em: Agosto, 2013: http://www.publico.pt/economia/noticia/instituto-pedro-nunes-e-a-melhor-incubadora-de-base-tecnologica-a-nivel-mundial_1467244

- <http://www.rt-serradaestrela.pt/index.php/pt/>

- Empresas da Região de Seia. Acedido em: Junho, 2013: <http://portalnacional.com.pt/guarda/seia/empresas/>

- <http://www.wrc.pt/eni/>

- INE. Acedido em: Julho – Agosto, 2013: <http://www.ine.pt>

- IAPMEI: Acedido em: Setembro, 2013: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>

Outros Documentos

- Constituição da República Portuguesa
- 2000. **Strategies for Success: Reinventing Cities for the 21st Century**, U.S. Department of housing and Urban Development.
- ADRUSE, 2013. *Programa de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela*. QREN 2013
- CEDRU, (2009). *Seia 2020 Plano estratégico – relatório final*
- Estudo para o Ministério da Cultura, (2009). *O sector cultural e criativo em Portugal*. Augusto Mateus & Associados. Lisboa

Dissertações

- Dias, S. C. O. S. (2009). *A criatividade urbana como estratégia de competitividade*. Tese de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro

Periódico não científico

- s/ autor definido, *Porta da Estrela*. Julho 2013. p.8
- s/ autor definido, *Porta da Estrela*. Julho 2013. p.10

III

Anexos

Anexo I

- Dados relativos ao desemprego na NUT III e PIB *per capita* da região Centro –

Anexo II

- Mais sobre a Agrocapital –

Anexo III

- Densidade populacional –

Anexo IV

- Acções estratégicas para Seia 2020 –

Anexo V

- Planta do edifício –

Anexo VI

- Logotipos –

Anexo VII

- Ficheiro de candidatura -

Anexo I

- Dados relativos ao desemprego e *PIB per capita* da NUT III –

O quadro seguinte reflecte a contínuo fracasso no desenvolvimento de políticas que estimulem a competitividade e que fazem da Serra da Estrela uma das NUTs III menos desenvolvidas:

REGIÕES	PIB Habitante - 2009			Remuneração mensal média ilíquida (inclui contribuições sociais dos empregadores)			SALÁRIO MENSAL LIQUIDO Euros (**)
	Em euros (*)	Em % do PIB per capita de Portugal	Em % do PIB per capita da Grande Lisboa	Em 2009 Euros (*)	Em % da remuneração média de Portugal	Em % da remuneração média da região da Grande Lisboa	
PORTUGAL	15.805 €	100,0%	61,3%	1.247 €	100,0%	72,9%	
NORTE	12.752 €	80,7%	49,4%	1.087 €	87,2%	63,6%	712 €
Minho-Lima	10.245 €	64,8%	39,7%	915 €	73,4%	53,5%	600 €
Lávado	11.908 €	75,3%	46,2%	1.010 €	81,0%	59,1%	662 €
Ave	11.709 €	74,1%	45,4%	1.000 €	80,2%	58,5%	655 €
Grande Porto	16.702 €	105,7%	64,7%	1.411 €	113,2%	82,5%	925 €
Tâmega	8.751 €	55,4%	33,9%	850 €	68,2%	49,7%	557 €
Entre Douro e Tâmega	12.161 €	76,9%	47,1%	1.017 €	81,6%	59,5%	666 €
Douro	9.893 €	62,6%	38,3%	787 €	63,1%	46,0%	515 €
Alto Tâmega-Montes	10.236 €	64,8%	39,7%	687 €	55,1%	40,2%	450 €
CENTRO	13.191 €	83,5%	51,1%	986 €	79,1%	57,6%	683 €
Baixo Vouga	14.291 €	90,4%	55,4%	995 €	79,8%	58,2%	690 €
Baixo Mondego	15.617 €	98,8%	60,5%	1.246 €	99,9%	72,8%	863 €
Pinhal Litoral	15.675 €	99,2%	60,8%	1.141 €	91,5%	66,7%	791 €
Dão-Lafões	11.837 €	74,9%	45,9%	898 €	72,0%	52,5%	622 €
Pinhal Interior Norte	9.894 €	62,6%	38,4%	815 €	65,4%	47,7%	565 €
Pinhal Interior Sul	10.067 €	63,7%	39,0%	629 €	50,5%	36,8%	436 €
Serra da Estrela	8.310 €	52,6%	32,2%	812 €	65,1%	47,5%	563 €
Beira Interior Norte	10.728 €	67,9%	41,6%	725 €	58,2%	42,4%	503 €
Beira Interior Sul	10.067 €	63,7%	39,0%	741 €	59,5%	43,3%	514 €
Cova da Beira	10.792 €	68,3%	41,8%	740 €	59,4%	43,3%	513 €
Oeste	12.632 €	79,9%	49,0%	947 €	76,0%	55,4%	656 €
Médio Tejo	12.963 €	82,0%	50,2%	1.108 €	88,9%	64,8%	768 €
LISBOA	21.784 €	137,7%	84,4%	1.644 €	131,9%	96,1%	898 €
Grande Lisboa	25.799 €	163,2%	100,0%	1.710 €	137,2%	100,0%	934 €
Península Setúbal	11.432 €	72,3%	44,3%	1.324 €	106,2%	77,4%	723 €
ALENTEJO	14.687 €	92,9%	56,9%	1.221 €	98,0%	71,4%	711 €
Alentejo Litoral	18.425 €	116,6%	71,4%	1.262 €	101,3%	73,8%	735 €
Alto Alentejo	13.390 €	84,7%	51,9%	1.154 €	92,6%	67,5%	672 €
Alentejo Central	13.674 €	86,5%	53,0%	1.244 €	99,8%	72,8%	724 €
Baixo Alentejo	15.755 €	99,7%	61,1%	1.217 €	97,6%	71,2%	708 €
Lezíria do Tejo	14.012 €	88,7%	54,3%	1.223 €	98,1%	71,5%	712 €
ALGARVE	17.082 €	108,1%	66,2%	1.164 €	93,4%	68,1%	738 €
RA AÇORES	15.123 €	95,7%	58,6%	1.404 €	112,6%	82,1%	685 €
RA MADEIRA	20.761 €	131,4%	80,5%	1.470 €	117,9%	86,0%	720 €

FONTE (*) Contas regionais preliminares:19952009-INE; (**) Os valores dos salários líquidos foram calculados com base nas remunerações ilíquidas e aplicando o rácio (salário líquido/remuneração ilíquida) do quadro 2

Este segundo Quadro mostra os dados relativos ao desemprego, por NUT II:

Unidade: %

	4ºT-2011	3ºT-2012	4ºT-2012	2011	2012
Portugal	14,0	15,8	16,9	12,7	15,7
Norte	14,1	16,4	17,8	13,0	16,1
Centro	12,6	12,5	12,7	10,3	12,0
Lisboa	14,7	17,8	18,7	14,1	17,6
Alentejo	13,1	16,1	17,2	12,4	15,9
Algarve	17,5	14,7	19,7	15,6	17,9
R. A. Açores	15,1	15,4	16,2	11,5	15,3
R. A. Madeira	13,5	17,5	19,7	13,8	17,5

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego - 4º trimestre de 2012.

Anexo II
- Mais sobre a Agrocapital –

AGROCAPITAL tem como objecto principal a realização de investimentos em capital de risco traduzidos na aquisição, por período de tempo limitado, de instrumentos de capital próprio e de instrumentos de capital alheio em sociedades com elevado potencial de desenvolvimento, como forma de beneficiar da respectiva valorização e, bem assim, a gestão de fundos de capital de risco e o investimento em unidades de participação em Fundos de Capital de Risco.

Os investimentos da sociedade são dirigidos, em especial, a sociedades da fileira agro-florestal que demonstrem potencial elevado de crescimento e valorização, e a gestão de fundos de capital de risco privilegiará os que tiverem por política de investimentos a participação em sociedades da mesma natureza.

A **AGROCAPITAL** foi constituída em 8 de Março de 2005, está registada na CMVM, e tem como accionistas a Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL e o IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P..

A **AGROCAPITAL** tem como objectivo principal gerir o Fundo de Capital de Risco **AGROCAPITAL 1** dotado de € 15 milhões – subscritos pelos seus accionistas e pela própria sociedade - destinados a investir em pequenas e médias empresas dos sectores de actividade elegíveis.

In

<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/EstruturadoGrupo/EmpresasParticipadas/AGROCAPITAL/>

Anexo III
- Densidade Populacional –

O Quadro seguinte mostra, de forma abreviada, a regressão demográfica nos últimos 50 anos, na qual a NUT III sofreu drásticas alterações:

Territórios	N.º médio de indivíduos por Km²		
	Anos 	1960	2011
Portugal		96,5	114,5
— Continente		93,1	112,8
+ Norte		142,8	173,3
— Centro		86,3	82,5
+ Baixo Vouga		163,9	216,7
+ Baixo Mondego		148,1	161,1
+ Pinhal Litoral		114,2	149,6
+ Pinhal Interior Norte		70,5	50,2
+ Dão-Lafões		93,0	79,5
+ Pinhal Interior Sul		46,1	21,4
— Serra da Estrela		79,1	50,4
Fornos de Algodres		68,7	38,0
Gouveia		83,9	46,7
Seia		79,0	56,7
+ Beira Interior Norte		46,1	25,7
+ Beira Interior Sul		31,5	20,0

In <http://www.pordata.pt/Municipios/Densidade+populacional+segundo+os+Censos-591>

Anexo IV
- Acções estratégicas para Seia 2020 -

Acções Estratégicas	Projectos Âncora				
	Museu da Agricultura e da Alimentação	Festival do Outono - Pão, Vinho & Queijo	Parque Geo-ecológico de Nossa Senhora do Desterro	Requalificação Urbanística da Entrada Norte / Parque Tecnológico e Empresarial de Seia	Aldeias de Montanha
Acção 1 Qualificar urbanística e ambientalmete a cidade de Seia	+	+	++	+++	++
Acção 2 Promover arborização das áreas urbanas tendo como objectivo a valorização paisagística e a meta Carbono Zero			++	++	
Acção 3 Estruturar o sistema urbano Seia-São Romão e o povoamento linear ao longo da EN 17			+++	+++	
Acção 4 Atingir 100% nos níveis de atendimento das infra-estruturas ambientais e nos sistemas de recolha de resíduos				++	
Acção 5 Promover a mobilidade pedonal e ciclável			+++	+++	+++
Acção 6 Assegurar a autonomia energética e a ecoeficiência de todos os equipamentos públicos				++	
Acção 7 Criar um sistema ecoeficiente de transportes públicos urbanos				++	
Acção 8 Candidatar Seia a "Slow City"	+++	+++	++	++	+
Acção 9 Preservar e valorizar funcionalmente a Rede Natura, os corredores ecológicos e as linhas de água	+++		+++	+++	++
Acção 10 Qualificar a função comercial na área central da cidade de Seia	++	++			
Acção 11 Promover a qualificação dos recursos humanos no sector da Economia Social					
Acção 1 2 Casas de Aldeia – Diversificar a oferta no sector da Economia Social	++	++	++		+++
Acção 1 3 Dinamizar o Turismo Sénior em articulação com o sector da Economia Social	++	++	++		++
Acção 1 4 Promover o desenvolvimento do Ecolurismo	++	++	++		+++
Acção 1 5 Criar uma incubadora de empresas na área dos serviços de animação turística	++	++	++	+++	+++
Acção 1 6 Promover a imagem, a qualificação e a expansão do Turismo em Espaço Rural	++	++	++		+++
Acção 1 7 Reforçar a oferta hoteleira convencional em Seia	++	++	++		+
Acção 1 8 Criar uma estância de turismo de Montanha na Sra. do Espinheiro	+	+	++		+
Acção 1 9 Promover o desenvolvimento da Economia Residencial	+	++	++		+++
Acção 20 Criar uma rede Praias Fluviais de excelência no âmbito da valorização das principais linhas de água do concelho	+		++		++

Ações Estratégicas	Projectos Âncora				
	Museu da Agricultura e da Alimentação	Festival do Outono - Pão, Vinho & Queijo	Parque Geo-ecológico de Nossa Senhora do Desterro	Requalificação Urbanística da Entrada Norte / Parque Tecnológico e Empresarial de Seia	Aldéias de Montanha
Acção 21 Criar um pólo de atracção turística no âmbito dos lazeres activos	+	+	++		++
Acção 22 Promover o desenvolvimento do turismo cultural	+++	+++	+++		++
Acção 23 Ordenar a localização das indústrias do concelho potenciando a concentração e a criação de pólos de especialização				+++	
Acção 24 Promover a criação da Agência de Produtores Agro-Alimentares de Seia	+++	+++			
Acção 25 Apoiar a realização de estágios de curta e média duração para jovens em empresas do concelho				++	
Acção 26 Criar condições humanas e operativas para que os alunos do 1º ciclo disponham de condições excepcionais na aprendizagem de tecnologias de informação e comunicação, e inglês e matemática					
Acção 27 Assegurar que cada aluno do ensino básico e secundário do concelho dispõe de um notebook					
Acção 28 Reduzir expressivamente as taxas de abandono e de retenção escolar					
Acção 29 Lançar concursos de excelência que premiem o desempenho escolar em qualquer nível de ensino (básico, secundário e superior) dos alunos residentes no concelho					
Acção 30 Lançar concursos de inovação relacionados com os recursos locais e regionais dirigidos aos alunos do ensino básico, secundário e superior					
Acção 31 Criar um programa de orientação e acompanhamento dos estudantes universitários do concelho					
Acção 32 Apoiar iniciativas empresariais de jovens licenciados oferecendo condições de instalação (incubadora de projectos tecnológicas e ambientais) e de residência no concelho					
Acção 33 Criar uma wi-fi zone de acesso livre em cada sede de freguesia e em cada escola básica e secundária	++		++		+++
Acção 34 Criar a Agência de Desenvolvimento de Seia	+++	+++	+++	+++	+++
Acção 35 Promover a mobilidade dos idosos das áreas rurais e o acesso aos equipamentos e serviços.					+++
Acção 36 Alargar as experiências de e-governement					+

Legenda: +++ Coerência muito forte; ++ Coerência forte; + Coerência.

Anexo V
- Planta do edifício –
(a sombreado as fracções a utilizar em função da área-foco de incubação)

Figura 1.1 – Cave: espaço de incubação tecnológico

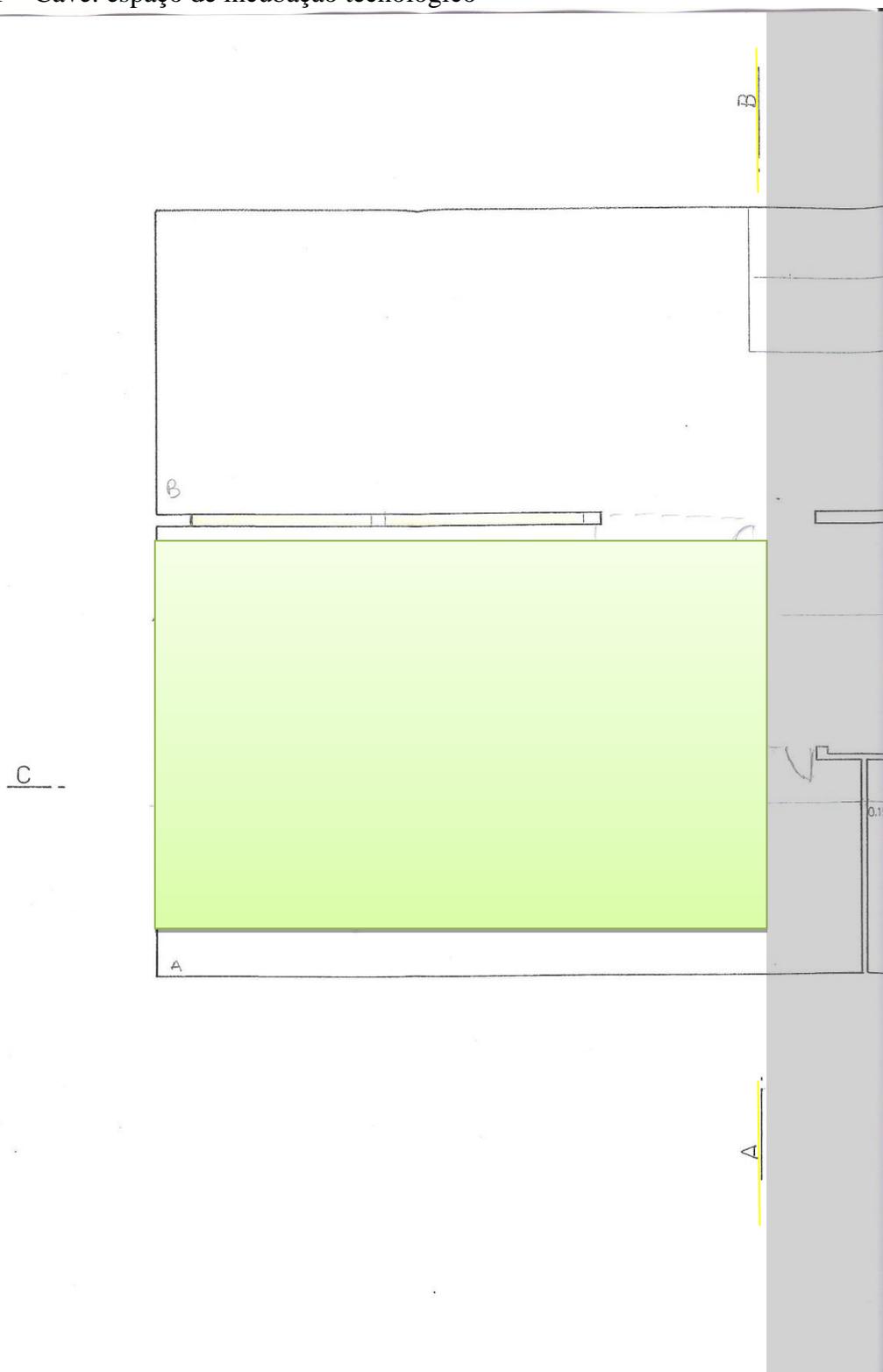
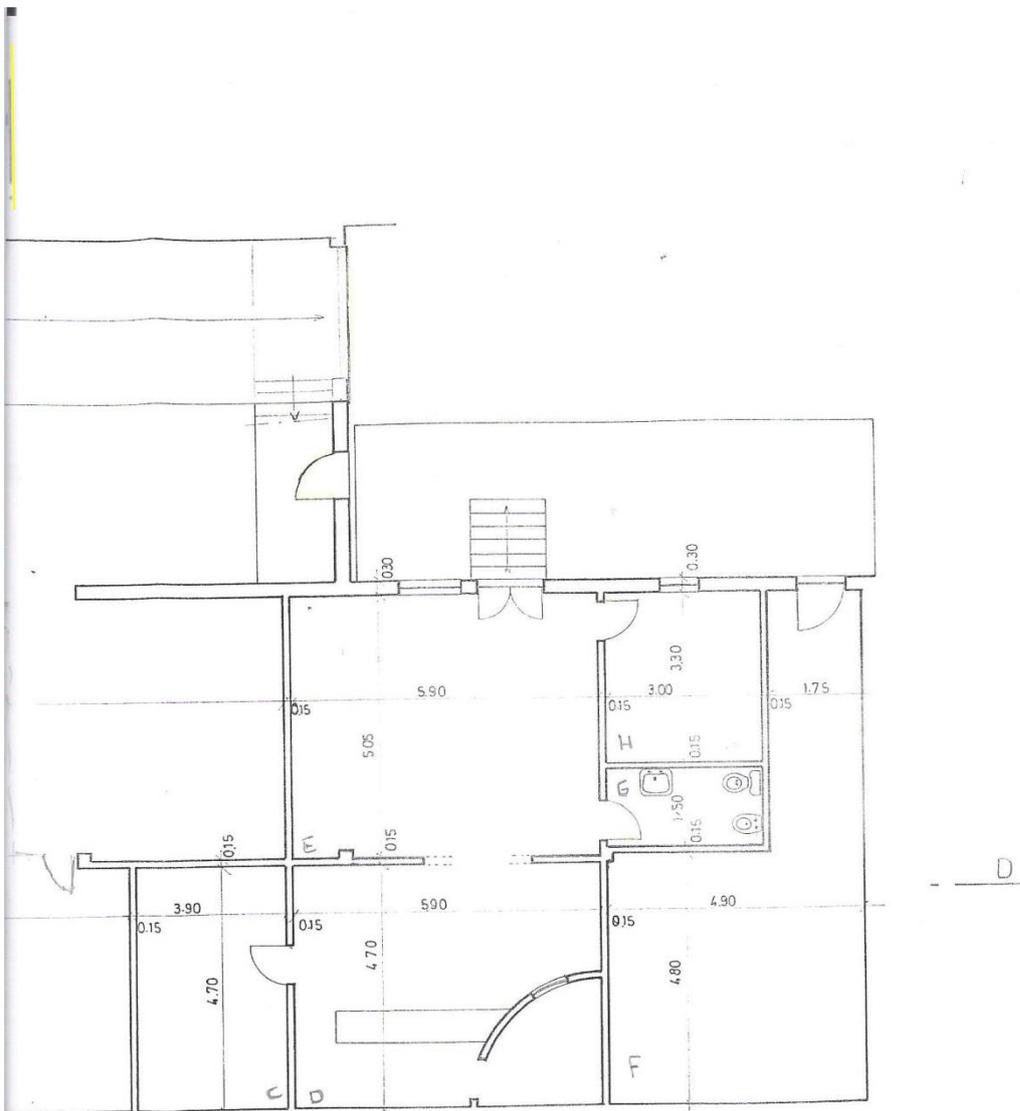


Figura 1.2 – Cave: restante espaço



CAVE

O Técnico	Nome	Mamuel Rodrigues Gouveia, L. da	Escala	1/100
	Local	ZONA INDUSTRIAL DE SEIA	Data	MAIO/94
	Designação	PLANTA CAVE / ALTERAÇÕES	Folha	3

Figura 1.3 – Rés-do-chão: Espaços de Incubação CC

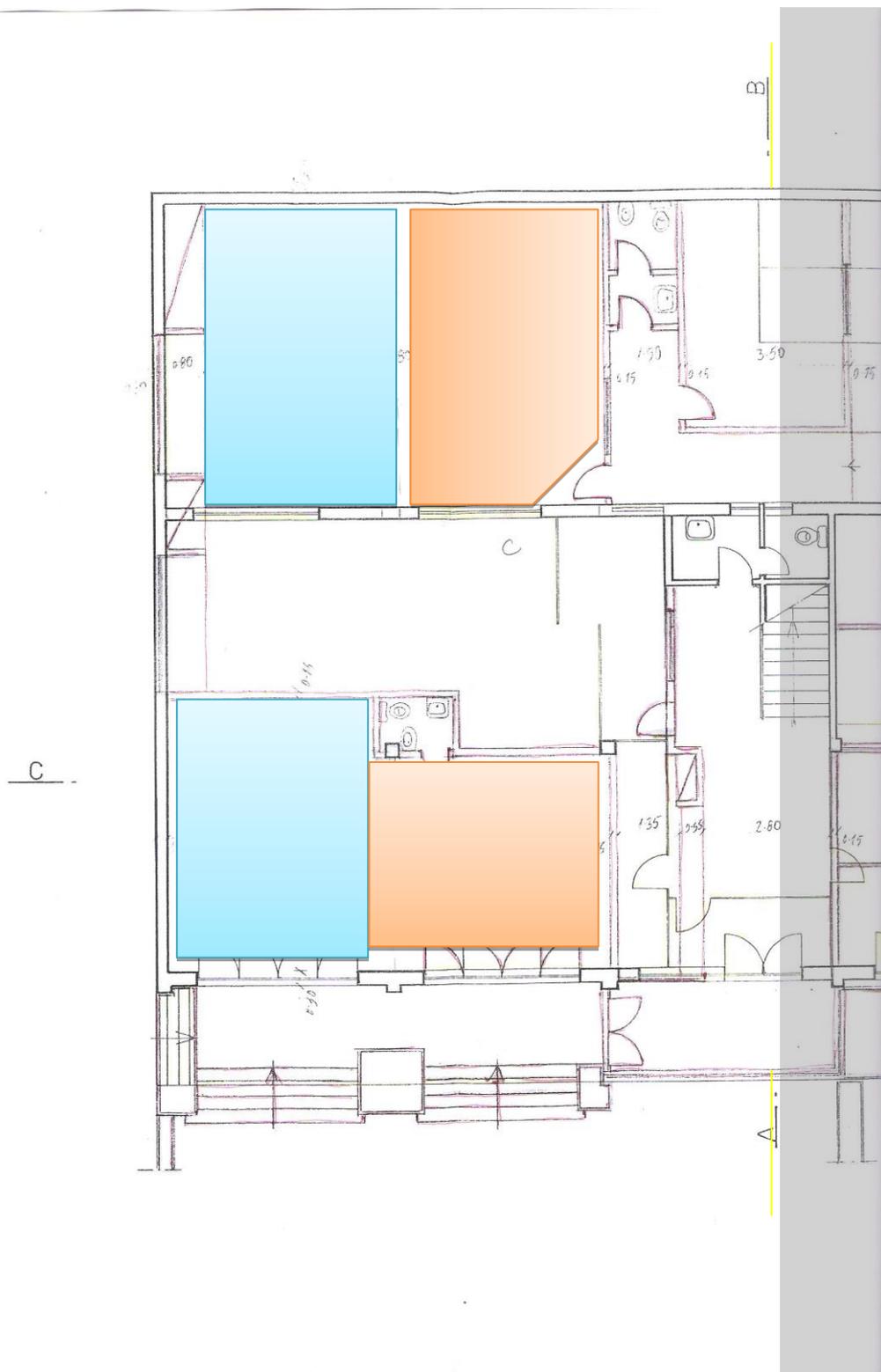


Figura 1.4 – Rés-do-chão: Espaço administrativo da Sirius

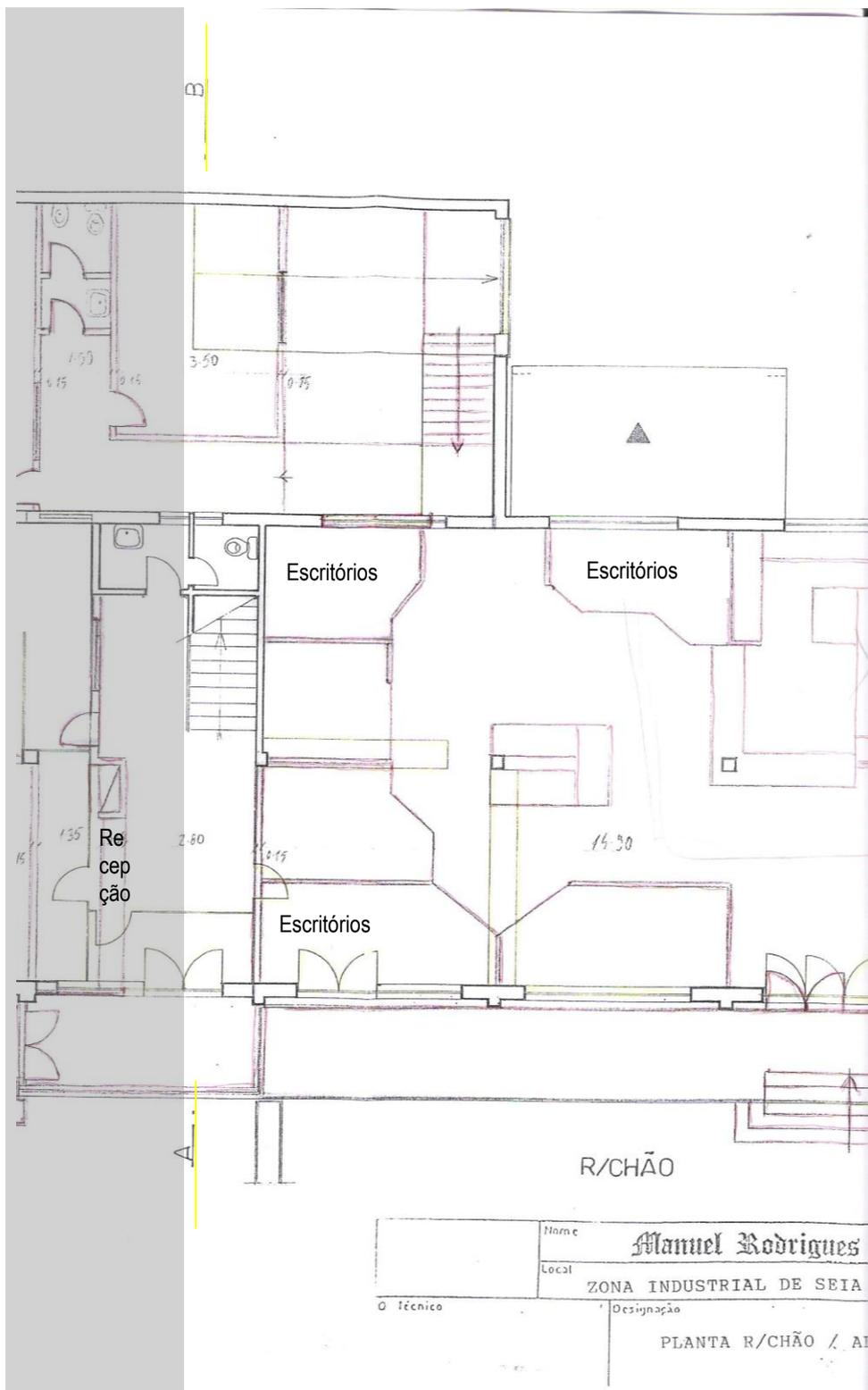


Figura 1.5 – 1º Andar: Espaços de incubação CC

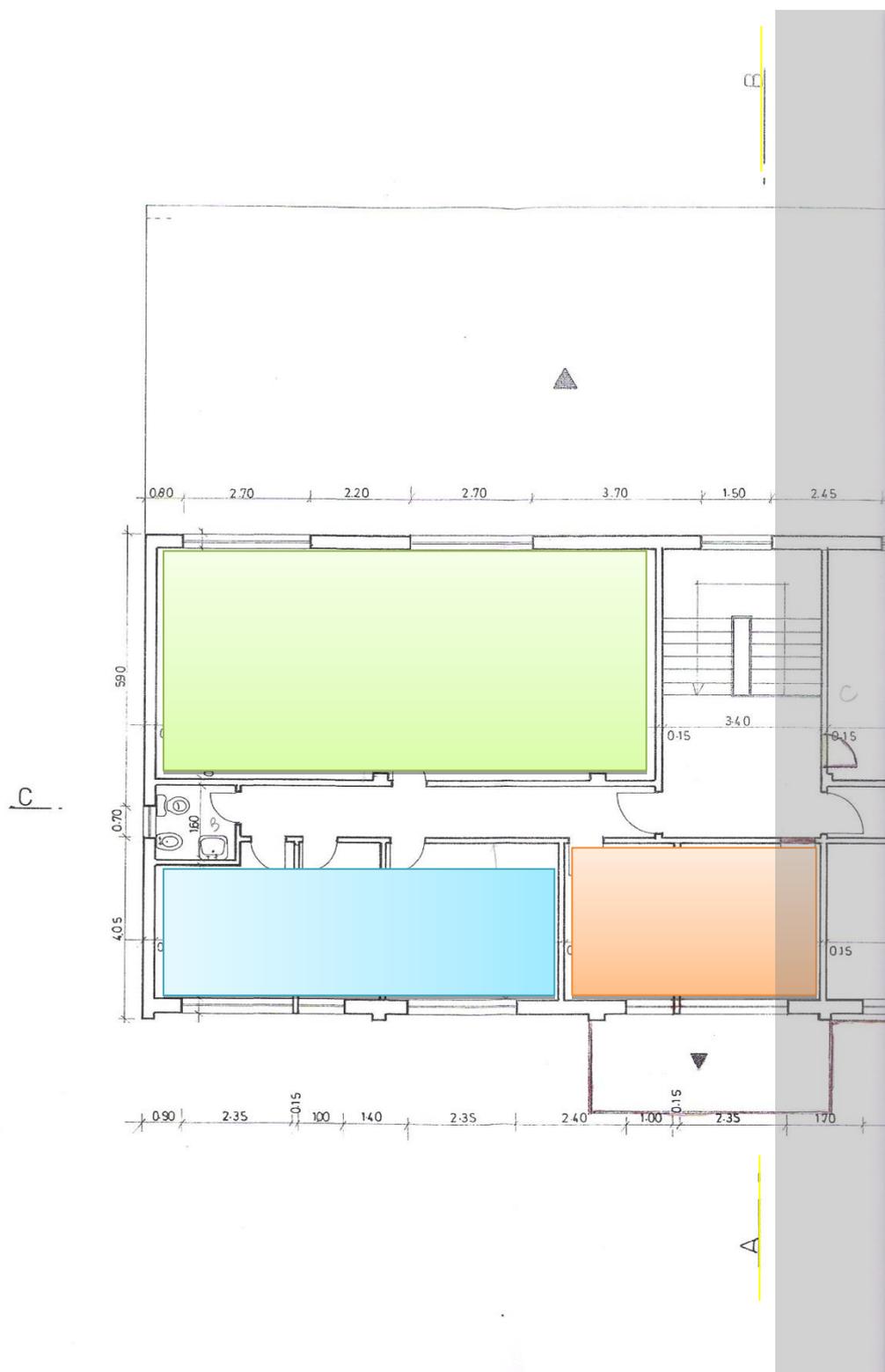


Figura 1.6 – 1º Andar: Espaços de incubação CC, Sala multiusos e café



Anexo VI

- Logotipo -

- Evolução da imagem gráfica / outras propostas -

Proposta 1:



Proposta 2:



Proposta 3:



Proposta 4:



- Plataforma de Incubação da Serra da Estrela -

Proposta 5:



- Plataforma de Incubação da Serra da Estrela -



Proposta 6:



- Plataforma de Incubação da Serra da Estrela -

Proposta final:



- Plataforma de Incubação da Serra da Estrela -

Anexo VII
- Formulário de Candidatura -

Data de inscrição: __/ __/ ____

Nome do Projecto: _____

Promotores:

Nome: _____

Data de Nascimento: __/ __/ ____ Cartão do Cidadão: _____

Telemóvel: _____ E-mail: _____

Morada: _____

CP: _____/ _____ Nacionalidade: _____

Formação:

Experiência Profissional:

Motivações para o projecto:

Ideia / Projecto

Descrição da ideia/ projecto:

Razões para acreditar no sucesso do projecto:

Actividades a desenvolver na Sirius:

Valor do investimento inicial: _____ € (primeiros 3 anos)

Mercado(s) alvo: Regional Nacional Internacional

A integrar no segmento: Tecnológico Cultural Criativo

Motivações para ingressar na incubadora: